UN PEQUEÑO PASO

puede cambiar tu vida

改善

EL MÉTODO KAIZÉN

ROBERT MAURER, PH.D.

ROBERT MAURER

Un pequeño paso puede cambiar tu vida

EL MÉTODO KAIZEN

URANO

Argentina – Chile – Colombia – España
Estados Unidos – México – Perú – Uruguay – Venezuela

Título original: *One Small Step Can Change Your Life*

Editor original: Workman Publishing, Nueva York

Traducción: Varda Fizsbein

1.ª edición Mayo 2015

Copyright © 2004, 2014 by Robert Maurer

All Rights Reserved

© 2015 de la traducción *by* Varda Fizsbein

© 2015 *by* Ediciones Urano, S.A.U.

Aribau, 142, pral. – 08036 Barcelona

www.edicionesurano.com

Depósito Legal: B 8173-2015

ISBN EPUB: 978-84-9944-827-5

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

para Mort Maurer,
mi padre, que me ayudó a ver el poder
del kaizen en la empresa, y a mi madre,
Miriam, que demostró la fuerza
del kaizen en las relaciones

«Las pequeñas cosas con gran amor… No es tanto lo que hacemos cuanto el amor que ponemos en lo que hacemos. Y no es tanto lo que damos, cuanto el amor que ponemos al darlo.»

Madre Teresa

Contenido

Portadilla
Créditos
Dedicatoria
Cita
PRÓLOGO
INTRODUCCIÓN: Un pequeño paso
CAPÍTULO 1: Por qué funciona el kaizen
CAPÍTULO 2: Hacer preguntas pequeñas
CAPÍTULO 3: Tener pensamientos pequeños
CAPÍTULO 4: Realizar acciones pequeñas
CAPÍTULO 5: Resolver problemas pequeños
CAPÍTULO 6: Conceder premios pequeños
CAPÍTULO 7: Reconocer los momentos pequeño
CAPÍTULO 8: El kaizen para la vida
AGRADECIMIENTOS

PRÓLOGO

«¡El cambio es difícil!»

Ésta es una opinión tan ampliamente aceptada, que no nos preguntamos si es realmente cierta o no. Y existen buenas razones del porqué muchos de nosotros vemos el cambio como una montaña que escalar. Consideremos las decisiones de Año Nuevo, que casi siempre fracasan. El promedio de estadounidenses que se plantean el mismo propósito durante diez años seguidos, sin tener éxito. En el transcurso de los cuatro meses siguientes, el 25 por ciento de las decisiones tomadas se abandonan. Y aquellos que consiguen tener éxito en mantener lo que han resuelto, habitualmente sólo lo hacen después de haber roto cinco o seis veces las promesas anuales.

El cambio organizacional en las empresas también es percibido como difícil. Los libros populares sobre negocios predican soluciones rápidas para los directivos que buscan vías veloces para motivar al personal que se resiste. A menudo, esos libros adquieren la forma de fábulas comerciales, utilizando argumentos sencillos y animales avispados para transmitir su mensaje. Algunos se convierten en *bestsellers*, como *Nuestro iceberg se derrite*, de John Kotter, que condensa perfectamente el conocimiento predominante de este género: los empleados deben estar convencidos de que hay una emergencia inminente —una amenaza— a fin de que estén motivados para realizar algún cambio.

Pero, contrariamente a la opinión popular, el cambio —ya sea personal o en los negocios— no tiene por qué resultar terriblemente doloroso. Ni ocurrir obligatoriamente sólo como resultado del empleo de tácticas intimidatorias que nos conmocionen —a nosotros o a nuestros colegas— para convertirse en actos significativos. Las páginas que vais a leer destruirán el mito de que el cambio es duro, eliminando eficazmente los obstáculos que impiden a los individuos y a los equipos de trabajo obtener los resultados que buscan. Aprenderás que el cambio no tiene por qué ocurrir únicamente como una respuesta radical a una situación grave.

Este libro te mostrará cómo aprovechar el poder del kaizen: utilizando pequeños pasos para alcanzar objetivos importantes. El kaizen es una antigua filosofía encerrada en esta poderosa afirmación del *Gran libro del tao*: «Un viaje de mil millas comienza con un pequeño paso». Pese a estar enraizado en una antigua filosofía, es igualmente práctico y efectivo cuando se aplica a nuestras agitadas

vidas modernas.

El kaizen puede definirse de dos maneras:

- **uso de pasos muy pequeños para mejorar un hábito, un proceso o un producto**
- **uso de momentos muy pequeños para inspirar nuevos productos o inventos**

Te mostraré lo fácil que puede ser el cambio cuando se favorece la preferencia cerebral por el cambio. Descubrirás muchos ejemplos de cómo los pequeños pasos pueden hacer que logres cumplir con tus mayores sueños. Utilizando el kaizen, puedes cambiar malos hábitos como fumar o comer demasiado, y adquirir nuevos hábitos positivos, como hacer ejercicio o liberar la creatividad. En los negocios aprenderás cómo motivar y fortalecer a los empleados de maneras que les sirvan de inspiración. Pero antes vamos a analizar algunas creencias comunes sobre el cambio, y cómo el kaizen desmonta todos los obstáculos que podemos haber ido poniendo en nuestro camino durante años.

Mito 1: El cambio es duro

Veamos sólo un ejemplo de cómo el cambio puede ser fácil y requiere poco tiempo, autocontrol o disciplina. Una serie de estudios recientes han descubierto que la gente que pasa una gran parte del día sentada está en riesgo de sufrir un ataque al corazón e incluso puede morir de forma prematura. Algo paradójicamente, un estudio de la Clínica Mayo ha revelado que ir al gimnasio una hora al día no reduce los riesgos asociados a estar sentados durante seis horas diarias o más.

Pero esto parece contradecir todo lo que pensamos que sabemos acerca del ejercicio. Aunque la cuestión aquí no es el ejercicio, sino los prolongados períodos de sedentarismo. Cuando estamos sentados, nuestros músculos entran en modo de hibernación, provocando que nuestros cuerpos supriman una enzima (denominada KK1), que destruye parte de la grasa que hay en la sangre. Además, tanto nuestro ritmo metabólico como el ritmo de producción de colesterol bueno se ralentizan. La explicación a estos descubrimientos espectaculares es que el cuerpo necesita del flujo descendente de la gravedad. Sin éste, el corazón se ve comprometido, el volumen de sangre se reduce, los músculos comienzan a atrofiarse; incluso se ve afectada negativamente la masa ósea.

La solución para este cuadro terrible es el kaizen. Simplemente ponerte de pie, levantándote de tu asiento, duplica tu ritmo metabólico. Con sólo dar un paseo corto, habrás más que duplicado nuevamente el ritmo. La moraleja del cuento: la solución para los riesgos de la salud que representa estar sentados durante un tiempo excesivo no es tan enorme e incontrolable —es decir, pasar a diario una hora entera en el

gimnasio—, sino pequeña y posible. Levantarte del escritorio cada hora o algo así, andar e incluso moverte, todo ayuda a que el organismo funcione eficazmente.

En nuestra cultura de «cuanto mayor, mejor», de películas de gran formato, raciones alimenticias superabundantes, y transformaciones extremas, es difícil creer que los pasos *pequeños* puedan conducir hacia grandes cambios. Pero la maravillosa realidad es que sí pueden.

Mito 2: El tamaño del paso determina el tamaño de los resultados, de modo que hace falta dar grandes pasos para obtener grandes resultados

Muchos artículos comerciales predican el ampliamente aceptado concepto de que uno puede apostar poco (cambios progresivos, como los que promueve el kaizen), o apostar mucho (como la innovación); y que es la innovación el camino para la supervivencia, el crecimiento y la creatividad. También en nuestra vida personal, a menudo apostamos mucho, poniendo todo nuestro dinero en la innovación —como en una dieta extrema o en un programa intenso de ejercicios— con la esperanza de conseguir un gran resultado. Pero las dietas extremas y los programas intensivos de ejercicios a menudo fracasan porque requieren una enorme cantidad de voluntad y con frecuencia la voluntad no es duradera. Considera que, desde hace muchos años, la Asociación Americana del Corazón recomienda hacer 30 minutos de ejercicio, por lo menos cinco días a la semana. Nadie que yo conozca tiene el tiempo (o empleadores tan generosos) que le permitiría cumplir con esta recomendación. ¿Quién tiene el tiempo necesario durante la jornada laboral para conducir hasta el gimnasio, cambiarse la ropa de trabajo, hacer ejercicio, ducharse, vestirse y conducir de vuelta al trabajo?

Una investigación de la Clínica Mayo demuestra que estando en movimiento a lo largo del día pueden conseguirse resultados espectaculares. Al hacer un seguimiento del nivel de actividad de sujetos que llevaban puestos podómetros, los investigadores descubrieron que las personas delgadas que nunca habían puesto un pie en el gimnasio, simplemente se movían más durante el día. Andaban mientras hablaban por teléfono, aparcaban lejos de la entrada de una tienda, y estaban más tiempo de pie durante el día que los sujetos que tenían sobrepeso. Esto, en promedio, supone una diferencia diaria de 300 calorías, lo que en el transcurso de un año puede dar como resultado una diferencia de más de 13 kilos.

¿El kaizen para llevar? Mientras que en materia de ejercicio es mejor más que menos, las pequeñas cantidades son las que marcan la diferencia. En un estudio taiwanés que se realizó con 416.000 adultos, se descubrió que aquellos que hacían ejercicio durante 15 minutos al día vivían tres años más que aquellos que se

ejercitaban durante menos tiempo. ¡Y esos 15 minutos de ejercicio no debían necesariamente ser hechos a la vez! Hacerlos durante 3 minutos por vez, hasta sumar los 15 minutos o más, puede suponer claros y espectaculares beneficios para la salud. Y estas estrategias no requieren de grandes inversiones de tiempo, energía, voluntad y disciplina. Ve aquí para descubrir cómo una de mis clientes, Julie —una madre divorciada agobiada por sus obligaciones— consiguió incluir el ejercicio en su agenda. Incorporarse al ejercicio fue tan fácil y poco traumático, que Julie supo que no podía fracasar. Eso es el kaizen en acción.

Mito 3: El kaizen es lento; la innovación es más rápida

Quizás el ejemplo más impresionante de lo que puede ocurrir cuando se usa y abusa de la innovación es el caso de Toyota, una compañía que denomina al kaizen su alma. Durante la mayor parte de su historia posterior a la Segunda Guerra Mundial, Toyota ejemplifica la fabricación de automóviles de calidad. Los consumidores compran Toyota no por su diseño o prestigio, sino por su incomparable fiabilidad. Pero en 2002, la dirección de Toyota decidió que no era suficiente fabricar coches de la más alta calidad y que ofrecieran las mayores ventajas; quería que fuera la más importante empresa de coches del mundo. Y la compañía tuvo éxito. Construyó fábricas rápidamente y las dotó de la capacidad suficiente como para producir tres millones más de automóviles en sólo seis años. Pero la productividad llegó a costa de un precio elevado: los proveedores no podían mantener la calidad por la cual Toyota era conocida, y las nuevas fábricas no tenían tiempo para desarrollar una cultura kaizen. La consecuencia fue más de nueve millones de productos retirados del mercado y alguna publicidad merecidamente negativa. Aquí tenemos un memorando interno, previo a que la crisis se hiciera pública:

> ***«Hacemos muchos coches en muchos sitios diferentes, con mucha gente. Nuestro mayor temor es que si seguimos creciendo, nuestra capacidad para mantener la disciplina del kaizen se perderá.»***
>
> Teruo Suzuki
> Director general de Recursos Humanos

Toyota reconoció a tiempo que abandonar el kaizen había alejado a la compañía de su compromiso con sus principios fundamentales. Desde la crisis, Toyota ralentizó la producción, dándoles a los directores locales en Estados Unidos una mayor responsabilidad sobre el control de calidad, y entrenando a los nuevos trabajadores en la cultura del kaizen. Toyota volvió a centrarse en la calidad, no en

la cantidad como misión, poniendo el énfasis en corregir los defectos de producción, mientras éstos eran aún pequeños y fácilmente corregibles. Y así fue restaurada la reputación de calidad de Toyota.

La historia de la compañía ilustra de manera excelente las formas en las que el kaizen crea hábitos que pueden durar toda una vida y ayudan a evitar las desagradables consecuencias de dar pasos que pueden ser vistos, retrospectivamente, como demasiado grandes para ser digeridos, tanto por el individuo como por el grupo de trabajo.

Kaizen: la faceta espiritual

Antes de invitarte a iniciar tu viaje a través de este libro y a experimentar el poder y las posibilidades del kaizen, querría cubrir otro aspecto: la espiritualidad. Con esto no me refiero necesariamente a una fe en Dios, sino a un sentido de finalidad o a un sentimiento de realización. El kaizen es tanto una filosofía o sistema de creencias como una estrategia para tener éxito en el cambio o en la mejora de un comportamiento. Hay dos elementos del espíritu o propósito en los cuales el kaizen tiene un papel esencial: el servicio y la gratitud. Tal como lo expresó el legendario entrenador de baloncesto de la UCLA (Universidad de California en Los Ángeles), John Wooden: «No puedes vivir un día perfecto sin hacer algo por alguien que nunca podrá retribuírtelo». Otras mentes privilegiadas han hablado sobre el elemento esencial del servicio:

> ***«La pregunta más persistente y urgente de la vida es: ¿qué estás haciendo por los demás?»***
>
> Martin Luther King Jr.

> ***«No debemos permitir que alguien se aleje de nuestra presencia sin sentirse mejor y más feliz.»***
>
> Madre Teresa

Servir es un aspecto esencial incluso cuando se aplica el kaizen a los negocios. En una cultura kaizen, a cada empleado se le demanda que cada día mire las maneras de mejorar el proceso o producto: bajando costes, incrementando la calidad, y siempre —repito, *siempre*— al servicio del cliente. Con mucha frecuencia,

corporaciones exitosas como Amazon, Starbucks o Southwest Airlines se definen a sí mismas como principalmente dedicadas al servicio. Como dice Colleen Barrett, un ex consejero delegado de Southwest: «Estamos en el negocio del servicio al cliente; nos toca ofrecer transporte aéreo. Consideramos que nuestros empleados son nuestros primeros clientes, que nuestros clientes son los segundos y nuestros accionistas, los terceros». El kaizen requiere que cada pequeño cambio sea en beneficio del cliente.

De lo que John Wooden, la Madre Teresa y Martin Luther King Jr. están hablando es acerca de la práctica diaria de buscar pequeñas maneras de contactar con la vida de la gente. Recuerda el último o los dos últimos días de tu vida: todas las personas con las que has interactuado, las que viven bajo tu mismo techo, aquellas que están en los otros coches que hay en la carretera, las personas que te atendieron en restaurantes o supermercados, la gente que estaba en los pasillos de los edificios por los que has pasado y aquellos con los que hablaste por teléfono. Si tuvieras la seguridad, al cien por cien, de que habrías podido cambiar su día —quizás mejorado sus vidas—, ¿habrías hecho una o dos cosas de manera distinta? Casi todos nosotros diríamos que sí. ¿Puedo convencerte de que si le cedes el paso a otro conductor para que se incorpore a tu carril, si le agradeces a un vendedor o le sonríes a alguien en un pasillo, puedes cambiar la vida de él o de ella? Por supuesto que no, pero si no pasas el día creyendo que los pequeños momentos y los pequeños gestos pueden afectar la vida de la gente, ¿cuál es la creencia alternativa?

Todos tenemos relaciones que situamos en la categoría de innovadoras: personas lo suficientemente importantes para nuestras vidas que en nuestros mejores días reciben la amabilidad y la consideración que se merecen. ¿Cómo puedes hacer extensiva esa amabilidad de formas que pudieran enriquecer nuestros corazones y nuestras comunidades?

A menudo, la gratitud se considera un elemento del espíritu o propósito. Pero ¿a qué esperamos a sentirnos agradecidos? La innovación insta a las ganancias financieras, las promociones y los bienes, para alimentar los fuegos de la gratitud. Pero el kaizen nos invita a agradecer por la salud, por nuestro próximo aliento, por los momentos que pasamos con un amigo o colega. Cuando el famoso autor de canciones Warren Zevon sufría de un cáncer terminal, David Letterman le preguntó qué sabiduría había adquirido con su enfermedad. La respuesta de Zevon fue puro kaizen: «Disfruta de cada bocadillo».

Algunas citas sobre el servicio y la gratitud para iniciar nuestra exploración del kaizen:

«Añoro cumplir una tarea grande y noble, pero mi principal obligación es cumplir pequeñas tareas como si fueran grandes y nobles.»

Helen Keller

«Tenemos que aprender a vivir felizmente en el momento presente, a tocar la paz y la alegría que están disponibles ahora.»

Thich Nhat Hanh
Maestro de budismo zen

«Intenta no volverte un hombre de éxito, sino volverte un hombre de valor.»

Albert Einstein

«Prefiero decir, "él vivió siendo útil" que "él murió rico".»

Benjamin Franklin

INTRODUCCIÓN

Un pequeño paso

Las corporaciones japonesas usan desde hace mucho tiempo la sutil técnica del kaizen para lograr sus objetivos comerciales y mantener la excelencia. Ahora, esa refinada estrategia puede ayudarte a ti a hacer realidad tus sueños personales.

La mayor parte de la psicología y la medicina están dedicadas a estudiar por qué las personas enferman o no funcionan bien en la vida. Pero a lo largo de mi carrera como psicólogo, siempre me he sentido intrigado por lo *opuesto* al fracaso. Cuando alguien que hace una dieta pierde cinco kilos y no los recupera, quiero saber por qué. Si una persona encuentra el amor después de años de relaciones insatisfactorias, siento curiosidad acerca de las estrategias que han hecho posible esa felicidad. Cuando una corporación se mantiene en la cúspide durante cincuenta años, yo deseo entender las decisiones humanas que hay tras el éxito. Y así, ha habido dos preguntas que han ocupado mi vida profesional:

¿Cómo logra tener éxito la gente?
¿Cómo mantienen su éxito las personas exitosas?

Por supuesto, hay muchas maneras de lograr el éxito, ya que hay personas exitosas. Pero a lo largo de más de treinta y dos años de práctica, he tenido la satisfacción de observar que innumerables clientes utilizan un método inusual para crear cambios duraderos. Y lo que han utilizado son los mismos sencillos principios para mejorar sus vidas prácticamente en todos los aspectos. Han perdido peso (y no lo han recuperado); iniciaron un programa de ejercicios (y lo continuaron); abandonaron adicciones (para bien); crearon relaciones intensas (de las duraderas);

se organizaron (y no dejaron de serlo por más ajetreo que hubiera); mejoraron sus carreras (y continuaron haciéndolo, mucho después de que los informes sobre su desempeño profesional estuvieron archivados).

Si a ti te gustaría hacer un cambio —uno de los permanentes— tengo la esperanza de que sigas leyendo. Este método es una especie de secreto a voces, uno que ha circulado entre las compañías japonesas durante décadas y que utilizan a diario ciudadanos particulares de todo el mundo. Es una técnica natural y refinada para alcanzar objetivos y mantener la excelencia. Puede incluirse incluso en las agendas más apretadas. Y en este libro, yo compartiré esa estrategia contigo.

Pero en primer lugar quiero presentarte a Julie.

JULIE ESTABA SENTADA EN LA SALA, cabizbaja. Había ido al centro médico de la UCLA para recibir atención por tener la tensión alta y por su cansancio, pero la médica de familia residente y yo pudimos ver que estaban pasándole muchas más cosas. Julie era una madre divorciada con dos niños y, según admitía ella misma, se sentía un poco deprimida y bastante agobiada. Su sistema de apoyo era, en el mejor de los casos, inestable, y apenas si podía mantener su trabajo.

La joven médica y yo estábamos preocupados por la salud de Julie a largo plazo. Su peso (le sobraban más de 15 kilos) y su creciente nivel de estrés la ponían en una situación de alto riesgo de sufrir diabetes, hipertensión, un ataque cardíaco y una depresión más profunda. Estaba claro que si Julie no hacía algunos cambios, iba encaminada hacia una espiral de enfermedad y desesperación.

Conocíamos una forma barata y contrastada de ayudar a Julie, y no era un frasco de pastillas o años de psicoterapia. Si lees los periódicos o miras las noticias, probablemente adivines de qué estoy hablando: el ejercicio. La actividad física regular podía mejorar prácticamente todos los problemas de salud de Julie, darle mayor resistencia para sostenerse durante sus extenuantes días y mejorar su ánimo.

Alguna vez, yo podría haberle ofrecido, con todo el celo de un nuevo converso, este tratamiento eficaz y gratuito: *¡Sal a correr! ¡Monta en bicicleta! ¡Alquila un vídeo de aerobic!* Podría haberle dicho: *¡Renuncia a la pausa del almuerzo, levántate una hora antes si hace falta, pero sencillamente levántate y asume un compromiso con tu salud cinco días a la semana!* Pero cuando observé los oscuros círculos bajo los ojos de Julie, mi corazón zozobró. Probablemente le habíamos dicho a cientos de pacientes que hicieran ejercicio, pero muy pocos de entre ellos lo convirtieron en un hábito regular. Lo consideraron un consumo excesivo de tiempo, demasiado sudor, demasiado esfuerzo. Creo que la mayoría de ellos también estaban asustados por tener que romper sus cómodas rutinas, pese a que no todos los

pacientes son conscientes de ese temor. Y ahí estaba sentada Julie, que trabajaba casi constantemente sólo para que sus hijos vivieran en una casa, limpios y alimentados. Su único consuelo era relajarse durante media hora o algo así en el sofá, la mayoría de las tardes. Yo podía predecir lo que ocurriría: la médica le diría que hiciera ejercicio, Julie se sentiría tan incomprendida («¿Cómo voy a encontrar tiempo para hacerlo? ¡No me has entendido en absoluto!»), como culpable. La médica residente se sentiría frustrada al ver que su consejo era ignorado una vez más y posiblemente comenzaría a volverse cínica, como les sucede, eventualmente, a tantos esperanzados jóvenes facultativos. ¿Cómo podría yo romper con ese desgraciado ciclo?

Una carga cuesta arriba: la innovación

Cuando la gente quiere cambiar, habitualmente se orienta hacia la estrategia de la *innovación*. Pese a que puedes pensar normalmente que la innovación es un tipo de descubrimiento creativo, yo utilizo el término aquí tal como se define en las escuelas empresariales, en las que el vocabulario sobre el éxito y el cambio es altamente especializado. De acuerdo a esa definición, la innovación es un proceso de cambio drástico. Idealmente sucede en un muy breve período de tiempo, produciendo un cambio espectacular. La innovación es rápida, grande y llamativa; alcanza el mayor resultado en la más breve cantidad de tiempo.

A pesar de que el término puede ser nuevo para ti, la idea que hay detrás probablemente te resulte bastante familiar. En el mundo corporativo, los ejemplos de innovación incluyen estrategias enormemente desagradables, tales como despidos masivos para incrementar los resultados financieros, al igual que enfoques más positivos, como pueden ser las grandes inversiones en costosas nuevas tecnologías. Los cambios radicales de la innovación también son la estrategia preferida para el cambio personal. Si Julie hubiera querido aplicar la innovación a sus problemas de sobrepeso, podría haberse embarcado en el tipo de programa de ejercicio riguroso que he mencionado. Ese programa habría requerido cambios serios de vida. Ella habría necesitado aumentar su ritmo cardíaco por lo menos durante media hora, cinco días a la semana. Habría tenido que hallar la disciplina para reorganizar su agenda, lidiar con algunas molestias musculares iniciales, quizás disponer de presupuesto para algo de ropa y calzado nuevos, y —sobre todo— tendría que comprometerse con su nueva programación durante esas duras primeras semanas o

meses.

Otros ejemplos de innovación para realizar cambios personales incluyen:

- **dietas que requieren que dejes todos tus alimentos favoritos de una vez**
- **dejar de golpe una adicción**
- **planes de austeridad para liquidar deudas personales**
- **caer en situaciones de riesgo social para vencer la timidez**

A veces, la innovación produce sorprendentes resultados. La mayoría de nosotros puede recordar haber hecho cambios exitosos a través del tipo de drásticos medios de la lista anterior, con efectos inmediatos. Con un muy merecido orgullo, puede que tú seas capaz de describir ejemplos de innovación en tu vida personal, como haber dejado de fumar un día y no volver a hacerlo nunca más.

Yo aplaudo la innovación como vía para hacer cambios… cuando funciona. Dar un giro a nuestras vidas en un santiamén puede ser motivo de confianza y autorrespeto. Pero yo he observado que mucha gente está paralizada en la creencia de que la innovación es la *única* manera de cambiar. Ignoramos un problema o un desafío tanto como nos sea posible y entonces, cuando nos vemos forzados por las circunstancias o por coacción, intentamos dar un gran salto hacia la mejora. Si el gran salto nos lleva a aterrizar sobre una pista de hierba, nos felicitamos, y con razón. Pero si resbalamos y caemos, el dolor y la vergüenza resultantes pueden ser devastadores.

Aunque seas una persona altamente disciplinada y exitosa, apuesto a que puedes recordar muchas veces en las que has probado la innovación y has fracasado, tanto si se trataba de una dieta extrema en la que te estrellaste o un caro «remedio» para curar una relación (quizás un viaje improvisado a París) que dejó a tu romance en el mismo estado de mala salud. Ése es el problema de la innovación. Demasiado a menudo hallas el éxito en el corto plazo, sólo para descubrir que vuelves a caer en tus antiguas maneras de actuar, cuando tu estallido inicial de entusiasmo se desvanece. El cambio radical es como acometer cuesta arriba una empinada colina: puedes agotarte antes de alcanzar la cima, o si te pones a pensar en todo el trabajo que tienes por delante, renuncias antes de haber empezado.

Hay una alternativa a la innovación. Es un camino completamente distinto, uno que te eleva tan suavemente hacia arriba de la colina que apenas te das cuenta de que estás subiendo. Es grato de negociar y suave al pisar. Y todo lo que requiere es que pongas un pie delante del otro.

Bienvenido al kaizen

Esta estrategia alternativa para el cambio se llama *kaizen*. El kaizen se resume en este familiar pero poderoso refrán:

«Un viaje de mil millas comienza con un primer paso.»

Lao Tzu

Pese al nombre extranjero, el kaizen —pequeños pasos para la mejora continua— fue inicialmente aplicado de forma sistemática en la época de la Gran Depresión estadounidense. Cuando Francia cayó en manos de la Alemania nazi en 1940, los líderes estadounidenses se dieron cuenta de la urgencia con la que los aliados necesitaban que les enviaran equipamiento militar. Además, se vieron obligados a reconocer que también los soldados estadounidenses podían ser enviados pronto al extranjero, y que necesitaban sus propios tanques, armas y suministros. Los fabricantes estadounidenses deberían profundizar en la calidad y la cantidad de producción de equipamiento, y rápido. Ese desafío se intensificó por la pérdida de muchos supervisores industriales cualificados de las fuerzas armadas estadounidenses, que estaban ocupados haciendo sus preparativos para la guerra.

Para superar la escasez de tiempo y las restricciones de personal, el gobierno de Estados Unidos creó unos cursos de dirección denominados Training Within Industry-TWI (Formación en la Industria), que ofreció a las corporaciones de todo Estados Unidos. Uno de esos cursos contenía las semillas de lo que, en otro momento y lugar, se hizo conocido como el kaizen. En vez de animar al cambio radical, más innovador, para producir los resultados requeridos, el curso TWI exhortaba a los directivos a perseguir lo que se denomina «mejora continua». El manual del curso instaba a los supervisores a «buscar cientos de pequeñas cosas que tú puedas mejorar. No intentes planificar una estructura departamental completamente nueva o ir a por una gran instalación de nuevo equipamiento. No hay tiempo para esos grandes asuntos. Busca mejoras en las tareas ya existentes con tu equipamiento actual».

Uno de los más elocuentes abogados de la mejora continua en esa época fue el doctor W. Edwards Deming, un estadístico que trabajaba en un equipo de control de calidad, que ayudaba a los fabricantes estadounidenses cuando trataban de pisar terreno firme en tiempos de guerra. El doctor Deming instruyó a los directivos para que implicaran a cada uno de los empleados en el proceso de mejora. La intensa

presión de tiempo convirtió al elitismo y al esnobismo en lujos inasequibles. *Todos*, desde aquellos que ocupaban los puestos más bajos hasta los hombres que ocupaban puestos relevantes, fueron animados a hallar pequeñas maneras de incrementar la calidad de sus productos y la eficiencia en su creación. En el suelo de las fábricas se colocaron buzones de sugerencias para que los trabajadores de cadenas de montaje pudieran sugerir maneras de mejorar la productividad, y los ejecutivos fueron obligados a tratar cada uno de esos comentarios con gran respeto.

Al principio, esta filosofía debió de haber parecido chocantemente inadecuada dadas las circunstancias, pero de algún modo esos pequeños pasos imprimieron una importante aceleración a la capacidad productiva de Estados Unidos. La calidad del equipamiento estadounidense y la velocidad de su producción fueron dos de los más importantes factores de la victoria aliada.

«Cuando mejoras un poco cada día, al final ocurren grandes cosas. Cuando mejoras tu forma física un poco cada día, al final se produce una gran mejora en tu forma física. No mañana, ni al día siguiente, pero al final has hecho un notable progreso. No hay que buscar mejoras rápidas y espectaculares, sino mejoras pequeñas, día a día. Ésa es la única forma en que ocurren, y cuando lo hacen, permanecen.»

John Wooden, uno de los más exitosos entrenadores de la historia de baloncesto universitario

Esta filosofía de los pequeños pasos hacia la mejora fue introducida en Japón después de la guerra, cuando las fuerzas de ocupación del general Douglas MacArthur comenzaron a reconstruir aquel país devastado. Si estás familiarizado con la superioridad corporativa japonesa de finales del siglo XX, puede que te sorprenda saber que muchas de sus empresas de posguerra estaban pobremente organizadas, con escasas prácticas de gestión y baja moral entre los empleados. El general MacArthur vio la necesidad de mejorar la eficiencia japonesa y elevar los estándares empresariales. Una economía japonesa próspera era del mayor interés para MacArthur, porque una sociedad fuerte podía representar un baluarte contra una posible amenaza de Corea del Norte y mantener a sus tropas permanentemente abastecidas. De modo que trajo a los expertos del TWI del gobierno de Estados Unidos, incluyendo a los que enfatizaban la importancia de dar pequeños pasos cotidianos hacia el cambio. Y al mismo tiempo que MacArthur seguía adelante con los pequeños pasos, la Fuerza Aérea de Estados Unidos impartía un curso de dirección y supervisión para empresarios japoneses, cerca de una de sus bases

locales. El curso se llamaba Management Training Program-MTP (Programa de Formación para Directivos) y sus principios eran casi idénticos a los desarrollados por el doctor Deming y sus colegas al inicio de la guerra. Se inscribieron miles de directivos de empresas japonesas.

Los japoneses fueron extraordinariamente receptivos a esa idea. Su base industrial estaba destruida, carecían de los recursos necesarios para realizar una reorganización profunda. Y los líderes de las empresas japonesas habían aprendido la lección de que su país había sido derrotado, en parte, por el equipamiento y la tecnología superiores de Estados Unidos; de manera que escucharon atentamente las lecciones estadounidenses sobre producción industrial. Ver a los empleados como un recurso para la creatividad y la mejora, y aprender a ser receptivos a las ideas de los subordinados era una noción desconocida (como lo había sido para los estadounidenses), pero los que se graduaron en estos programas le dieron una oportunidad. Esos empresarios, directivos y ejecutivos continuaron trabajando en la industria civil, donde difundieron con entusiasmo el evangelio de los pequeños pasos.

En Estados Unidos, las series de estrategias del doctor Deming para mejorar el proceso de fabricación fueron en gran parte olvidadas, una vez que las tropas hubieron vuelto a casa, y la producción volvió a ser normal. En Japón, no obstante, sus conceptos ya formaban parte de la emergente cultura empresarial japonesa. Al final de los años 50, la Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE), la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros, invitó al doctor Deming, el impulsor del control de calidad en tiempo de guerra, para consultarle más sobre la eficiencia económica de su país y su producción. Como probablemente sabes, las empresas japonesas —que se reconstruyeron sobre la base de los pasos pequeños— rápidamente se dispararon hasta niveles inauditos de productividad. Los pequeños pasos fueron tan exitosos que los japoneses le pusieron un nombre propio: kaizen.

KAIZEN VERSUS INNOVACIÓN

El kaizen y la innovación son las dos principales estrategias que la gente utiliza para generar cambio. Donde la innovación requiere una reforma de choque y radical, todo lo que el kaizen demanda es que des pequeños y cómodos pasos hacia la mejora.

En la década de 1980, el kaizen comenzó a cruzar de nuevo hacia Estados Unidos, principalmente en aplicaciones empresariales altamente técnicas. Yo encontré por primera vez el ejercicio industrial del kaizen en mi desempeño de consultor

corporativo; como estudioso del éxito, me intrigó esa filosofía y comencé a estudiarla más profundamente. Durante décadas, estuve explorando la aplicación de los pequeños pasos del kaizen para conseguir el éxito *personal*. En mi trabajo de clínica con clientes individuales y como miembro de la Escuela de Medicina de la Universidad de California en Los Ángeles, tuve múltiples oportunidades de estar presente y oír los testimonios de gente que necesitaba cambiar su vida: abandonar un mal hábito, aliviar su soledad o acabar con una carrera profesional insatisfactoria. Cuando presto asistencia a corporaciones, mi trabajo podría describirse prácticamente como el de ayudar a los ejecutivos a lidiar con situaciones difíciles. Una y otra vez, he visto los valientes intentos de la gente para implementar planes revolucionarios de mejora. Algunos triunfan, pero la mayoría no lo hace. A menudo, estas almas frustradas se rinden, aceptando premios de consolación de la vida, en lugar de ir tras sus auténticas ambiciones. Habiendo encontrado el ejercicio industrial del kaizen en mi trabajo corporativo, comencé a pensar si podría tener un espacio en la consulta del psicólogo, como estrategia no por su mero beneficio, sino para desarrollar el potencial conductual, cognoscitivo e incluso espiritual de personas como Julie.

Pasos pequeños, saltos gigantescos

Julie me impactó como la perfecta candidata para el cambio, en su forma mínima y menos amenazante. Presté atención cuando Julie esperaba a oír lo que la residente tenía que decirle. Como yo había previsto, la residente le habló a Julie de la importancia de tomarse tiempo para ella y realizar algo de ejercicio. Justo cuando estaba tratando de decirle a Julie que empleara por lo menos treinta minutos, la mayoría de los días, en hacer arduos ejercicios aeróbicos —una recomendación que probablemente habría sido recibida con incredulidad y rabia— yo mismo me encontré interviniendo.

«¿Qué tal si sólo te pones a hacer marcha frente al televisor durante *un minuto* cada día?»

La residente me lanzó una mirada incrédula.

Pero Julie se iluminó un poco. Dijo: «Eso puedo intentarlo».

Cuando Julie regresó para una visita de seguimiento, informó que efectivamente había estado haciendo marcha frente al equipo de televisión cada noche. Claro que

no iba a volverse mucho más sana con sólo sesenta segundos de ejercicio de baja intensidad. Pero durante su segunda visita, noté que la actitud de Julie había cambiado. En lugar de venir nuevamente desalentada, como ocurre con muchos otros que fracasan en el ejercicio, Julie estaba más animada, con menos resistencia en su lenguaje y su conducta.

«¿Qué más puedo hacer en un minuto al día?», quiso saber.

Yo estaba encantado. Un éxito pequeño, sí, pero mucho mejor que el generalizado desaliento que había visto tantas veces. Comenzamos a orientar lentamente a Julie hacia una vida más saludable, aumentando el hábito del ejercicio minuto a minuto. En el curso de unos pocos meses, Julie descubrió que su resistencia a un programa de entrenamiento más completo se había disuelto.

Ahora estaba ansiosa por adoptar plenamente los ejercicios aeróbicos, ¡que fue realizando de manera regular y entusiasta! Al mismo tiempo, yo introduje pequeños pasos de kaizen para tratar a otros pacientes del centro médico, a clientes de mi consulta psicológica y a las corporaciones que me contrataban como consultor. Y me refiero a pasos *verdaderamente* pequeños, de los que parecen casi vergonzosamente triviales al principio. En lugar de animar a los clientes a dejar sus insatisfactorias carreras profesionales, podía dejar que emplearan unos segundos al día, imaginando los detalles del trabajo de sus sueños. Si un paciente deseaba suprimir la cafeína, comenzábamos por beber un sorbo menos cada día. Un director frustrado podía realmente intentar dar premios más *pequeños*, no mayores a los empleados para aumentar su motivación.

Esta aplicación personal del kaizen transformó su naturaleza. Las empresas y las fábricas tienden a dejar que los pequeños pasos para la mejora se acumulen, para dar lugar a un cambio mayor. Pero la psicología del individuo es algo diferente. De hecho, un sorprendente número de clientes míos perciben de manera intuitiva lo que a mí me llevó años de observación para ver: que el cambio más sencillo ayuda a la mente humana a circunnavegar el miedo que bloquea el éxito y la creatividad. Igual que un alumno que está haciendo prácticas para sacarse el carnet de conducir, en un aparcamiento vacío, primero sólo sentándose en un coche y probando el equipamiento, y luego conduciendo unos pocos minutos cada vez, mis clientes aprendieron a dominar los pequeños pasos del cambio en un entorno seguro y sin amenazas.

A menudo, las personas descubren que sus mentes desarrollan un deseo por ese nuevo comportamiento, tanto si éste es hacer ejercicio de forma regular (como en el caso de Julie), como si es una dieta, la limpieza de sus escritorios, o pasar el tiempo

en compañía de una persona querida y comprensiva, en lugar de junto a alguien destructivo. Eventualmente, mis clientes se sorprendieron al descubrir que habían logrado sus objetivos, sin un esfuerzo consciente adicional por su parte. ¿Cómo ocurrió? Creo que el enfoque kaizen es un método altamente efectivo para generar nuevas conexiones neuronales en el cerebro, una idea que abordaré con más detalle en el próximo capítulo. Como me dice a menudo uno de mis clientes: «¡Los pasos son tan pequeños que no puedo fallar!»

Debido a que la mayoría de la gente quiere mejorar su salud, sus relaciones o sus carreras profesionales, este libro dedica gran parte de su espacio a esas cuestiones. Pero los principios que expongo aquí pueden ser aplicados a cualquier proyecto de cambio, tanto si el objetivo es dejar de comerse las uñas, como aprender a decir no a las demandas vanas que absorben todo tu tiempo. Tengo la esperanza de que tengas en cuenta la intención original de la filosofía de los pequeños pasos. El kaizen es una manera eficaz y agradable de alcanzar una meta específica, pero también es extensivo a un reto más profundo: cumplir con las demandas constantes de cambio de la vida, buscando una continua —pero siempre pequeña— mejora.

A lo largo de décadas de trabajo con gente de todas clases, con fortalezas y necesidades singulares, he desarrollado una teoría sobre *por qué* el kaizen funciona cuando cualquier otra cosa falla. He bosquejado esa teoría en el primer capítulo. Los capítulos siguientes están dedicados a la aplicación personal del kaizen y engloban seis estrategias diferentes. Esas estrategias incluyen:

- **hacer preguntas pequeñas pasa disipar temores e inspirar creatividad**
- **tener pensamientos pequeños para desarrollar nuevas habilidades y hábitos, sin mover un músculo**
- **realizar acciones pequeñas que garanticen el éxito**
- **resolver problemas pequeños, incluso cuando te enfrentes a una crisis abrumadora**
- **concederte premios pequeños a ti mismo y a otros para producir los mejores resultados**
- **reconocer los pequeños pero cruciales momentos que los demás ignoran**

No importa si tu interés en el kaizen es filosófico o práctico, si lo que tú quieres es cambiar el mundo o bajar unos cuantos kilos, este libro ahora te pertenece para que lo utilices de la manera que consideres conveniente. Ciertamente, no necesitas *probar* el total de las seis estrategias enumeradas arriba, si no te interesan. Yo siempre estoy encantado de que los clientes adopten una, dos o tres de estas técnicas, «cocinando» un menú altamente individualizado para el cambio. En los próximos capítulos, demostraré cómo combina la gente las técnicas del kaizen para obtener

resultados personalizados, y te invito a pensar en estas estrategias con el mismo espíritu, utilizando las que te hablen más claramente a ti. En cada capítulo, hallarás instrucciones destacadas para una técnica específica de kaizen, junto con sugerencias para adaptar dichas técnicas a tus propias necesidades.

Te animo a leer estas páginas y a que trates de dar un pequeño paso o dos, aunque eso no signifique nada más que cambiar lo que piensas acerca de tus colegas, durante escasos segundos al día o a hacer algo tan pequeño y aparentemente tan ridículo como usar el hilo dental en un solo diente cada noche. Únicamente recuerda: aunque los pasos puedan ser pequeños, aquello que queremos lograr no lo es. Comprometer tu vida en respetar y mantener tu salud física; con la pasión, el riesgo y la excelencia de una carrera profesional exigente; con la búsqueda de una relación satisfactoria con otro ser humano; o la continua revisión cada vez mayor de tus estándares personales, es empeñarse en objetivos poderosos, a menudo elusivos y, en ocasiones, temibles. Pero, por ahora, todo lo que necesitas hacer es dar un pequeño paso.

CAPÍTULO 1

Por qué funciona el kaizen

Todos los cambios, incluso los positivos, dan miedo. Los intentos de lograr objetivos utilizando medios radicales o revolucionarios, a menudo fracasan porque aumentan el miedo. Pero los pequeños pasos del kaizen desarman la respuesta cerebral al miedo, estimulando el pensamiento racional y el juego creativo.

El cambio es alarmante. Esta realidad humana es inevitable, tanto si el cambio es aparentemente insignificante (visitar un nuevo club nocturno) o algo que te cambia la vida (tener un hijo). Ese miedo al cambio está arraigado en la fisiología cerebral y cuando el miedo se apodera, puede impedir la creatividad, el cambio y el éxito.

Desde el punto de vista evolutivo, el cerebro es uno de los órganos más peculiares del organismo humano. Nuestros otros órganos —el corazón, el hígado, los intestinos, etcétera— se han desarrollado tan bien que han permanecido uniformes a lo largo de eones de la evolución humana. Pero durante los últimos cuatrocientos o quinientos millones de años, el cerebro siguió desarrollándose y cambiando. Actualmente, en realidad, tenemos *tres* cerebros separados, que se unieron a intervalos de aproximadamente cien o doscientos millones de años. Uno de nuestros retos como seres humanos es desarrollar armonía entre esos diferentes cerebros, con el fin de evitar la enfermedad, tanto física como emocional.

En la parte inferior del cerebro está situado el tronco encefálico. Tiene aproximadamente quinientos millones de años y se denomina cerebro reptiliano (y de hecho su aspecto es como el cerebro entero de un caimán). El cerebro reptiliano te despierta por la mañana, te manda a dormir por la noche y le recuerda a tu corazón que debe latir.

Situado encima del tronco encefálico está el cerebro medio (mesencéfalo), también conocido como el cerebro de los mamíferos (sistema límbico). Con aproximadamente trescientos millones de años de edad, éste es el cerebro que, de

una u otra forma, tienen todos los mamíferos. El cerebro medio (sistema límbico) regula la temperatura corporal interna, alberga nuestras emociones y gobierna la reacción de lucha o huida, que nos mantiene vivos frente al peligro.

La tercera parte del cerebro es la corteza cerebral (neocórtex), que comenzó a desarrollarse hace aproximadamente cien millones de años. La corteza cerebral (neocórtex), que envuelve al resto del cerebro, es responsable del milagro de ser humanos. La civilización, el arte, la ciencia y la música residen ahí. Es donde nuestros pensamientos racionales e impulsos creativos tienen lugar. Cuando queremos hacer un cambio o activar el proceso creativo necesitamos acceder a la corteza cerebral (neocórtex).

Esta disposición de tres cerebros no siempre funciona adecuadamente. Nuestros cerebros racionales nos ordenan perder peso, pero entonces nos comemos una bolsa entera de patatas fritas de una sentada. O intentamos lanzar una idea creativa para un nuevo proyecto y nuestras mentes se quedan tan en blanco como el hormigón fresco.

Cuando tú quieres cambiar pero experimentas un bloqueo, con frecuencia puedes culpar al cerebro medio (sistema límbico) de ser el que pone palos en la rueda. El cerebro medio (sistema límbico) es donde hallarás una estructura llamada amígdala. La amígdala es absolutamente crucial para nuestra supervivencia. Controla la reacción de lucha o huida, un mecanismo de alarma que compartimos con otros mamíferos. Está diseñada con el fin de alertar a ciertas partes del cuerpo para que actúen ante un peligro inminente. Una de las maneras en que cumple con ello es ralentizando o deteniendo otras funciones, tales como el pensamiento racional y creativo, que pueden interferir en la capacidad física para luchar o huir.

La reacción de lucha o huida tiene muchísimo sentido. Si un león está corriendo hacia ti, el cerebro no quiere que pierdas el tiempo analizando cuidadosamente el problema. En lugar de eso, simplemente suprime funciones tales como la digestión, el deseo sexual y los procesos de pensamiento, y envía al cuerpo directamente hacia la acción. Hace miles de años, cuando deambulábamos por las junglas, los bosques y las sabanas junto a otros mamíferos, este mecanismo era de mucha utilidad, cada vez que los humanos se ponían en peligro al alejarse de lo seguro y familiar. Desde que nuestros cuerpos dejaron de correr velozmente, que perdimos la fuerza de los animales depredadores que querían cazarlos, y dejamos de ver u oler bien, esa timidez resultó crucial. La reacción de lucha o huida todavía es vital actualmente; por ejemplo, si un coche en la carretera se equivoca e invade tu carril, o si necesitas huir de un edificio en llamas.

El auténtico problema de la amígdala y su reacción de lucha o huida, en la

actualidad, es que dispara el timbre de la alarma, *siempre* que queremos abandonar nuestras habituales y seguras rutinas. El cerebro está diseñado de tal modo que cualquier nuevo reto, oportunidad o deseo desencadena *cierto* nivel de temor. Tanto si el reto es un nuevo trabajo o si simplemente se trata de conocer a una persona nueva, la amígdala alerta a ciertas partes del cuerpo para que se preparen a entrar en acción: y nuestro acceso a la corteza cerebral (neocórtex), la parte pensante del cerebro, queda restringido y en ocasiones cerrado.

¿Recuerdas a mi cliente Julie, la que hacía marcha frente al televisor un minuto cada noche? Julie temía claramente por su salud —eso es por lo que en primer lugar acudió al médico— pero sus enormes responsabilidades la condujeron a sentir otros, menos obvios temores que competían por su atención. Tenía miedo de perder su trabajo, temía por la seguridad de sus hijos, temía no ser una buena madre y —como más tarde confesó— temía desilusionar a su médica, si no seguía sus órdenes. De hecho, cuando un médico que había visitado anteriormente la urgió a que hiciera extenuantes ejercicios varias veces a la semana, su miedo a decepcionarlo compartió un ya repleto escenario con todas sus demás preocupaciones, dejándola tan abrumada que fracasó completamente en sus ejercicios. Y aún peor, avergonzada por haber desobedecido las instrucciones del doctor, dejó completamente de buscar atención médica. En lugar de eso, se lanzó a consumir televisión y comida basura, por comodidad.

Puede que tú hayas experimentado este fenómeno en forma de ansiedad ante un examen. Cuanto más importante creas que va a ser, cuanto más pendiente estás de su resultado, mayor es el miedo que sientes. Y entonces te resulta difícil concentrarte. Una respuesta que puede que supieras la noche anterior parece haberse retirado por su cuenta del almacén de tu memoria.

objetivo importante→miedo→acceso restringido a la corteza cerebral (neocórtex) → fracaso

objetivo modesto → miedo obviado → corteza (neocórtex) involucrada → éxito

Algunas personas afortunadas son capaces de evitar ese problema, transformando su miedo en otra emoción: el entusiasmo. Cuanto mayor es el desafío, más entusiastas, productivas y emocionadas están. Probablemente conoces a unas cuantas personas como ésas. Reviven cuando perciben un desafío. Pero en la mayoría, los grandes objetivos desencadenan un gran temor. Al igual que sucedía con nuestros ancestros en la sabana, el cerebro limita a la corteza cerebral (neocórtex) para

ayudarnos a alejarnos del león; sólo que actualmente el león es un trozo de papel llamado examen o el objetivo de perder peso, encontrar pareja o generar resultados en las ventas. ¡La creatividad y la acción útil se ven suprimidas justo cuando más las necesitamos!

El pequeño paso del kaizen es una especie de solución prudente para esa característica del cerebro. En lugar de invertir años en buscar orientación para entender por qué te asusta tener buena imagen o alcanzar tus objetivos profesionales, puedes utilizar el kaizen para circunvalar o enterrar esos miedos. Los objetivos pequeños y fácilmente alcanzables —tales como recoger y guardar solamente un clip que esté sobre un escritorio crónicamente desordenado— permiten que pases de puntillas por tu amígdala, manteniéndola dormida e incapaz de activar los timbres de alarma. Cuando tus pequeños pasos siguen dándose y tu corteza cerebral empieza a funcionar, el cerebro comienza a crear el «software» para el cambio que deseas, estableciendo nuevas vías neuronales y generando nuevos hábitos. Pronto tu resistencia al cambio comienza a debilitarse. Donde alguna vez puedes haberte sentido intimidado por el cambio, tu nuevo software mental te llevará a avanzar hacia tu objetivo final, a un ritmo que bien puede exceder tus expectativas. Esto es exactamente lo que le ocurrió a Julie. Después de unas pocas semanas haciendo un ejercicio muy limitado, se quedó atónita cuando se encontró ejercitándose incluso cuando no tenía que hacerlo. Aquellos primeros pequeños pasos establecieron la red neuronal para que *disfrutara* del cambio.

El kaizen te ayuda a vencer el miedo al cambio de otra forma. Cuando estás asustado, el cerebro está programado tanto para huir como para atacar, lo que no siempre son las opciones más prácticas. Si tú siempre has querido ser compositor, por ejemplo, nunca vas a alcanzar tu objetivo si te levantas del piano por miedo o por bloqueo creativo y, en su lugar, pasas la noche viendo la televisión. Las pequeñas acciones (digamos escribir tres notas) satisfacen la necesidad de tu cerebro de hacer *algo* y alivian su angustia. Cuando las alarmas bajen de tono y se apaguen, accederás nuevamente al córtex y conseguirás que alguna idea creativa vuelva a fluir.

CÓMO SE CONVIERTEN LOS PEQUEÑOS PASOS EN SALTOS GIGANTESCOS

Tu cerebro está programado para resistirse al cambio. Pero, al dar pequeños pasos, reconfiguras eficazmente tu sistema nervioso, de tal modo que hace lo siguiente:

- te «despega» del bloqueo creativo

- evita la reacción de lucha o huida
- crea nuevas conexiones entre las neuronas, de modo que el cerebro asume con entusiasmo el proceso del cambio y tú avanzas rápidamente hacia tu objetivo

Estrés... o miedo

Aunque el nombre médico moderno para el sentimiento que se produce ante un nuevo reto o un importante objetivo es *estrés*, durante innumerables generaciones fue llamado con el antiguo nombre familiar de *miedo*. Incluso actualmente he descubierto que las personas más exitosas son las que miran al miedo sin pestañear. En lugar de confiar en términos como *ansiedad*, *estrés* o *nerviosismo*, ellas hablan abiertamente de estar asustadas por sus responsabilidades y desafíos. Esto es de Jack Welch, el antiguo consejero delegado de General Electric: «Todo aquel que gestiona algo, al llegar a su casa por la noche debe lidiar con el mismo temor: ¿seré yo aquel que haga estallar este sitio?» Chuck Jones, el creador de Pepé Le Pew y Wile E. Coyote enfatiza que «el miedo es un factor importante en cualquier trabajo creativo». Y Sally Ride, la astronauta, no teme hablar claramente del miedo: «Todas las aventuras, especialmente en un territorio nuevo, son temibles».

Me desconcertaba el porqué tantas personas extraordinarias preferían la palabra *miedo* a *estrés* o *ansiedad*. La respuesta me llegó un día, mientras estaba trabajando en la Escuela de Medicina de la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA), observando a los médicos del curso de formación. Una vez más estaba siguiendo a una de nuestras médicas de familia residentes, durante el transcurso de su jornada en el centro de salud, cuando visitaba a niños y adultos, con la amplia variedad de enfermedades que lleva a la gente al médico de cabecera. Advertí que cuando los adultos iban a ver al médico y hablaban de su dolor emocional, elegían palabras tales como *estrés*, *ansiedad, depresión, nervios* y *tenso*. Pero cuando observaba a los niños hablando sobre sus sentimientos, ellos decían estar *asustados, tristes* o *temerosos*.

Mi conclusión es que la razón de esa diferencia en la elección de las palabras tenía menos que ver con los síntomas y más que ver con las expectativas. Los niños suponían que sus sentimientos eran normales. Ellos saben que viven en un mundo que no pueden controlar. No tienen nada que decir, tanto si sus padres están de buen o mal humor, si sus maestros son buenos o malos. Comprenden que el miedo es parte de sus vidas.

Los adultos, creo, suponen que si están viviendo correctamente, pueden controlar los hechos que suceden a su alrededor. Cuando surge el miedo, parece que todo es erróneo; de modo que los adultos prefieren darles nombres de enfermedades psiquiátricas. El miedo se convierte en un desorden, en algo para depositar en una caja, en la que se coloca una pulcra etiqueta: «ESTRÉS» o «ANSIEDAD».

Ese enfoque del miedo es improductivo. Si tu expectativa es que una vida bien dirigida debe ser siempre ordenada, te estás preparando para sentir pánico y sufrir una derrota. Si supones que un nuevo trabajo, relación u objetivo saludable es supuestamente fácil, sentirás enfado y confusión cuando surja el miedo, y harás cualquier cosa para hacerlo desaparecer. Puede que ni siquiera nos demos cuenta de las exageradas, desesperadas medidas que tomamos para desprendernos del miedo. Hay un chiste que capta este común, pero contraproducente fenómeno: un borracho está de rodillas buscando sus llaves bajo una farola. Se le acerca un policía y le pregunta: «¿Qué estás haciendo?» El borracho le responde balbuceante: «Estoy buscando mis llaves». El policía vuelve a preguntarle: «¿Dónde se te han caído?» El borracho dice: «Por allí», señalando hacia el final de la manzana. El policía se rasca la cabeza y dice: «Si se te han caído por allí, ¿por qué las estás buscando por aquí?» Y el borracho le contesta: «Porque la luz es mejor aquí».

Cuando la vida se vuelve temible y difícil, tendemos a buscar soluciones en sitios donde nos es fácil o por lo menos familiar hacerlo, y no en los oscuros e incómodos lugares donde pueden estar las verdaderas soluciones. De modo que la persona soltera que teme a las relaciones íntimas puede cambiar trabajos o ciudades, trabajando para mejorar una carrera profesional que ya es buena, en lugar de aventurarse en la profundidad de la piscina cercana a su casa, donde puede experimentarse la intimidad. Las personas que no cuidan de su salud o que ignoran un matrimonio insatisfactorio, en lugar de eso, pueden comprar una casa nueva o una segunda vivienda y centrarse en esa aventura. La gente con baja autoestima puede caer en la cirugía estética o en una dieta de choque y un régimen de ejercicios, centrándose en la ingesta de calorías y en los grupos de alimentos, en lugar de enfrentarse a sí misma y a su naturaleza autocrítica.

«El coraje es resistencia al miedo, dominio del miedo, no ausencia de miedo.»

Mark Twain

Pero si tú *esperas* que aparezca el *miedo*, puedes enfocarlo de una manera compasiva. Ayuda recordar que cuando queremos cambiar, no siempre los

pensamientos racionales guían las acciones, y el miedo puede aparecer en los sitios más comunes. Digamos que has llegado tarde al trabajo durante las dos últimas semanas. Una mañana te despiertas y tomas una determinación racional: hoy va a ser el día en que finalmente llegues a tiempo a la oficina. Pero es posible que ciertos miedos de los que ni siquiera eres consciente —quizás de hacer frente a un compañero dominante— dejen a tu cerebro varado en una vía muerta, y eso te lleve a hacer una llamada telefónica de más, o a hacer otra colada antes de irte de casa. En efecto, el miedo puede provocar que inconscientemente sabotees tus mejores intenciones.

No permitas que esos obstáculos comunes para el cambio te hagan sentir tan culpable o frustrado que abandones tus intentos de mejorar. El conflicto es propio de la condición humana; si la gente pudiera controlar sus reacciones fácilmente, seríamos una especie de conducta mucho más moderada, y la primera página del periódico de la mañana tendría un aspecto muy diferente. En lugar de ello, usa los tiempos de dificultad para recordar que el miedo es un don del cuerpo, que nos alerta ante un desafío. Cuanto más nos preocupamos por algo, más soñamos, más miedos aparecen. Pensar acerca del miedo de esta manera puede ayudarnos a sentirnos menos desesperados. Durante las malas rachas, entender que el miedo es normal y que es un signo natural de la ambición nos da más probabilidades de mantener la esperanza y el optimismo, cualidades que aumentan nuestra voluntad de dar la clase de pequeños pasos que se deslizan por entre el miedo. En lugar de enfurecernos con nosotros mismos por llegar tarde otra vez, o de concluir que desgraciadamente somos sencillamente incapaces de llegar a tiempo al trabajo, podemos reconocer el miedo y los efectos que ejerce sobre nosotros. Entonces podemos tranquila y cautelosamente dar un pequeño paso, tan simple como *imaginar* una agradable conversación con ese compañero de trabajo difícil. Eventualmente, pequeños pasos como ésos van a generar hábitos nuevos en nuestros cerebros. En los próximos capítulos, te enseñaré los pequeños pasos del kaizen en detalle. Con ellos, el miedo puede enfrentarse, e incluso transformarse.

CAPÍTULO 2

Hacer preguntas pequeñas

Las preguntas pequeñas crean un ambiente mental que da la bienvenida a la creatividad desinhibida y juguetona. Cuando les haces preguntas pequeñas a los demás, canalizas esa fuerza creativa hacia los objetivos del equipo. Al hacerte a ti preguntas pequeñas, estableces la base para un programa personalizado de cambio.

Una de las más poderosas maneras de «programar» tu cerebro es la técnica kaizen de hacer preguntas pequeñas. Puse esta idea por primera vez en práctica cuando fui contratado por una firma industrial para ayudar a sus directivos a mejorar algunos grupos que tenían una actuación deficiente. Observé al supervisor de uno de esos grupos —vamos a llamarlo Patrick— mientras dirigía una reunión. Patrick andaba frenéticamente de un lado a otro frente a sus empleados, preguntando con voz estridente y a toda velocidad: «¿Qué va a hacer cada uno de vosotros para convertir a nuestra compañía en la mejor de nuestro sector industrial?» Este interrogatorio se había convertido en un frecuente ritual para Patrick, tanto en reuniones formales como en otras más informales.

Patrick tenía la esperanza de inculcar sentido de responsabilidad y orgullo a su personal. Pensaba que así los incentivaría para que crearan atrevidos productos y servicios nuevos, al igual que consiguieran un mayor ahorro en los costes. En lugar de eso, los empleados se quedaban helados. Estaban visiblemente incómodos, mirando el suelo y moviéndose nerviosamente en sus asientos. Advertí que la mano de uno de los hombres realmente comenzó a temblar; no supe si por miedo o ira. Más tarde, oí cómo los empleados se lamentaban quejumbrosamente entre sí: *¿Qué es lo que espera Patrick de nosotros? ¿Por qué tenemos que proponer ideas nuevas? ¡Ése es su trabajo! ¡Bastante tenemos que hacer tal como estamos ahora!* Las pocas sugerencias que Patrick recibió —contrata más empleados para ayudarnos a hacer nuestro trabajo, compra nuevos equipos para reemplazar nuestras máquinas

obsoletas— solicitaban actuaciones costosas, poco prácticas y, en realidad, eran quejas disfrazadas. En los tres meses siguientes a la primera llamada de urgencia de Patrick para conseguir una mejora, el número de días por enfermedad que tomaron los empleados se incrementó en un 23 por ciento.

Le dije a Patrick que estaba de acuerdo con su estrategia básica de acudir a sus empleados como fuente de nuevas ideas. En los círculos empresariales japoneses, un principio básico del uso del kaizen es animar a cada empleado a estar alerta en nombre de la corporación, un enfoque que da como fruto ideas reductoras de costes y una fuerza de trabajo muy productiva y comprometida. No obstante, el método kaizen funciona no por la exhortación maníaca a revolucionar la compañía, sino por pedidos mucho más sencillos y de ámbito más restringido. Le sugerí a Patrick que suavizara su tono y modificara la forma de hablar. En su siguiente reunión, Patrick habló con una voz más serena y le preguntó a cada empleado: «¿Puedes pensar en un paso muy pequeño que puedas dar para mejorar nuestro proceso o producto?» Para su sorpresa, todas las caras que había en el recinto a su alrededor se inclinaron hacia él; cuando sus empleados comenzaron a reflexionar sobre esta pregunta, levemente distinta, comenzaron a sentarse más erguidos y a participar en el debate.

Tanto la cantidad como la calidad de las respuestas mejoraron drásticamente. Un empleado se atrevió a hablar de inmediato. Él había advertido que las sobras de chatarra de los trabajos del taller mecánico se desechaban al final del día, y pensaba que quizás en lugar de eso, la compañía podría encontrar a alguien que las comprara. (De hecho, la compañía empezó a vender la chatarra.) Otro hombre se había dado cuenta de que la mayor parte de los errores relacionados con las herramientas, los cometían los nuevos empleados, durante los primeros seis meses de trabajo desde su contratación. Se ofreció voluntario para emplear dos horas entrenando a cada nuevo empleado en un intento de ahorrar tiempo y dinero. (El entrenamiento logró ambas cosas.) Una tercera sugerencia fue que los empleados pasaran los primeros cinco minutos de la reunión mensual del personal agradeciendo públicamente a aquellos que habían sido de extrema ayuda para ellos. Esta idea fue ejecutada inmediatamente y fue tan popular que se extendió a toda la planta de producción, donde los empleados empezaron a elogiar a los demás en el acto, en lugar de esperar a la reunión. Con mucha rapidez, tanto la moral como la eficacia se incrementaron. Los empleados no sólo tuvieron la satisfacción de implementar sus propias sugerencias y mejorar sus rutinas diarias, sino que también sintieron el placer universal de estar involucrados y ser activos en el trabajo. Y el número de días de permiso por enfermedad descendió a su nivel normal.

¿Qué había pasado?

«Lo que configura nuestras vidas son las preguntas que hacemos... o que nos negamos a hacer, o que jamás pensamos hacer.»

Sam Keen

Tu cerebro ama las preguntas

Prueba este experimento. Mañana en el trabajo, o donde sea que pases el tiempo, pregunta a una de tus amigas el color del coche que está aparcado junto al de ella. Tu amiga probablemente te lanzará una mirada divertida y después admitirá que no tiene ni idea. Repite la pregunta al día siguiente y el que le sigue a éste. Al cuarto o quinto día, tu amiga no tendrá elección: cuando entre en el aparcamiento a la mañana siguiente, su cerebro le recordará que esa persona tonta (tú) va a hacerle esa pregunta tonta y ella se verá obligada a almacenar una respuesta en el banco de su memoria a corto plazo. Por este efecto le debes un agradecimiento parcial al hipocampo, que está situado en la parte mamífera (límbica) de tu cerebro y decide qué información almacenar y cuál recuperar. El principal criterio de almacenaje que tiene el hipocampo es la repetición, de modo que preguntar una y otra vez no le da al cerebro más alternativa que prestar atención y comenzar a crear respuestas.

Las preguntas («¿Cuál es el color del coche aparcado junto al tuyo?») resultan ser más productivas y útiles que configurar ideas y soluciones en forma de órdenes («Dime el color del coche aparcado junto al tuyo»). Los resultados de mi laboratorio informal de pacientes y clientes corporativos sugieren que las preguntas son simplemente mejores para conseguir que el cerebro se involucre. ¡Tu cerebro quiere jugar! Una pregunta despierta a tu cerebro y eso le encanta. A tu cerebro le gusta incorporar preguntas, incluso las absurdas o raras, y reflexionar sobre ellas. La próxima vez que estés en un avión, haz una breve encuesta de las actividades de tus compañeros de viaje. Te apuesto a que encontrarás a mucha gente resolviendo crucigramas o sudokus. Los crucigramas, que son esencialmente series de preguntas, seducen a un cerebro que teme el aburrimiento que le espera durante el largo vuelo que tiene por delante. O fíjate en la falta de atención de un niño a las frases didácticas («Este animal es un perrito»), comparado con la manera en cómo se agrandan sus ojos cuando le haces una pregunta, incluso si tú eres quien va a suministrar la respuesta («¿Qué animal es? Es un perrito») Los padres saben

intuitivamente cómo hacer preguntas y después responderlas, luego volver a preguntar y ver si el niño puede recordar la respuesta. Ellos entienden que el cerebro ama las preguntas.

Una y otra vez, he visto efectos radicalmente diferentes entre hacer preguntas y emitir órdenes; y eso no sólo durante reuniones de negocios, sino en situaciones personales y también médicas. Por ejemplo, todos estamos acostumbrados a recibir instrucciones para mejorar nuestra salud, podemos recitarlas en sueños: llena la mitad de tu plato con frutas y verduras, reduce tu ingesta de grasas saturadas y transgénicas, haz ejercicio de manera regular, bebe bastante agua, etcétera. Pero esas órdenes repetidas, obviamente fallan en conseguir que la mayoría de nosotros nos involucremos, tal como lo atestiguan las tasas de obesidad, las enfermedades cardíacas y la diabetes.

He descubierto que los pacientes de las clínicas de familia de la UCLA consiguen cumplir más exitosamente con las pautas saludables que se les indican cuando les sugiero que se planteen a sí mismos preguntas kaizen:

- **Si la salud es mi máxima prioridad, ¿qué debería hacer hoy de manera distinta?**
- **¿De qué manera puedo recordarme a mí mismo que debo beber más agua?**
- **¿Cómo puedo incorporar unos pocos minutos de ejercicio en mi rutina diaria?**

Después de dejar que sus cerebros digiriesen estas preguntas durante unos días, los pacientes que anteriormente insistían en que no tenían tiempo para dedicarle a su salud comenzaron a poner en marcha formas ingeniosas para incorporar los buenos hábitos a sus rutinas. Una paciente empezó a llevar una botella de agua en su coche; incluso estando vacía, razonó, le recordaría que *pensara* en beber más agua, y lo hizo. Otra mujer, que por su agenda de viajes tenía dificultades para seguir una dieta para perder peso, decidió que continuaría pidiendo el plato principal que habitualmente tomaba en los restaurantes, pero que le diría al camarero que le pusiera la mitad de la ración en una bolsa para llevar, antes de servírselo. De esta manera, ella ni siquiera vio nunca la mitad que se llevaba a su habitación del hotel. A una tercera mujer, que sintió que tener una actitud más positiva le sería de ayuda, se le ocurrió la idea de oír el exuberante coro del «Aleluya» de Haendel, mientras se cepillaba los dientes cada mañana.

Cada una de estas mujeres informó que estaba haciendo mejores elecciones de alimentos y disfrutando más lentamente de la comida, simplemente porque la pregunta directa —y repetida— había hecho que se volviera más consciente de su salud. Encantadas por las creativas respuestas que habían fluido y motivadas para seguir su propia inspiración en lugar de un edicto del médico, pronto estuvieron

buscando con entusiasmo medidas adicionales que podían tomar para la mejora de su bienestar. Obviamente, no estaban haciendo ejercicio en la cantidad de tiempo recomendado o comiendo de acuerdo a cada una de las pautas nutricionales indicadas, pero esas mujeres estaban en el camino adecuado para alcanzar el éxito. (En el capítulo «Realizar acciones pequeñas», voy a plantear cómo las acciones pequeñas —incluso tan pequeñas como dejar una botella de agua en el coche— pueden contribuir a lograr objetivos aparentemente imposibles. Por ahora, es suficiente con entender lo útiles que pueden ser las preguntas pequeñas.)

Pasar de puntillas por el miedo

Tu cerebro ama las preguntas y no desea rechazarlas… a menos que la pregunta sea tan importante como para disparar el miedo. Preguntas del estilo «¿Cómo conseguiré estar flaco (o ser rico o casarme) al final de este año?», o «¿Qué producto nuevo conseguirá que la compañía ingrese un millón de dólares?» son enormes y alarmantes. Como las preguntas de Patrick a su equipo, éstas generan miedo en cualquiera que las reciba, incluso si semejantes preguntas nos las hacemos a nosotros mismos. En lugar de responder con alegría, nuestro cerebro, al sentir temor, suprime la creatividad y cierra el acceso a la corteza cerebral (la parte pensante del cerebro), cuando más la necesitamos. Una de las capacidades del cerebro —la posibilidad de encerrarse para autoprotegerse en momentos de peligro— se convierte en este caso en un obstáculo insuperable.

Al hacer preguntas pequeñas y amables, mantenemos la reacción de lucha o huida desconectada. Preguntas kaizen tales como «¿Cuál es el paso más pequeño que puedo dar para ser más eficiente?», «¿Qué puedo hacer durante cinco minutos al día para reducir la deuda de mi tarjeta de crédito?» o «¿Cómo puedo encontrar una fuente de información sobre clases de educación para adultos en mi ciudad?» nos permiten evitar nuestros miedos. Posibilitan que el cerebro se concentre en la resolución de los problemas y, eventualmente, en la acción. Haz una pregunta con la frecuencia suficiente y descubrirás que tu cerebro va almacenando las preguntas, reflexionando sobre ellas y, eventualmente, generando algunas respuestas interesantes y útiles.

No obstante, el modo en que funciona la creatividad —la manera en la que el cerebro procede a producir un nuevo pensamiento— sigue siendo una de las más

vastas fronteras inexploradas de la ciencia. He tenido una experiencia de décadas ayudando a la gente a dejar de lado la limitación y el conformismo, y fomentar la creatividad. Creo que el mero acto de plantear la misma pregunta de manera periódica y esperar pacientemente una respuesta moviliza la corteza cerebral. Una pregunta no es exigente, ni temible. Es divertida. De manera que cuando haces preguntas pequeñas, tu amígdala (donde se produce la reacción de lucha o huida) permanecerá dormida, y la corteza cerebral, siempre deseosa de pasar un buen rato, despertará y las tomará en cuenta. Procesará y absorberá la pregunta, y a su propia manera mágica, creará respuestas cuando esté preparada… lo que puede ocurrir en el momento en que nos estemos duchando, conduciendo o fregando los platos. Una vez, Albert Einstein preguntó: «¿Por qué tengo las mejores ideas por la mañana mientras me estoy afeitando?» Me pregunto si se hacía a sí mismo preguntas pequeñas —bueno, tan pequeñas como puedan ser las que se hacen acerca de la naturaleza del universo— en los días, semanas o meses anteriores a que le surgieran las mejores ideas.

CHIS… ¡NO DESPIERTES A LA AMÍGDALA!

Haz que tus preguntas sean pequeñas y reducirás las posibilidades de despertar a la amígdala, suscitando un miedo debilitante. Cuando se ha calmado al miedo, el cerebro puede incorporar las preguntas y así hacer que surjan las respuestas a su propio ritmo.

Las preguntas pequeñas y la creatividad

Si alguna vez has llevado a cabo un importante proyecto creativo, como escribir un discurso, sabes lo ingente que es esa labor. Cargas papel en tu impresora, te sirves una taza humeante de café, abres el programa de procesador de texto y te preguntas: *¿Qué clase de introducción dejaría maravillado a mi público?* o *¿cómo puedo convencer a un centenar de empleados indecisos de que acepten el nuevo plan que estoy presentando?* Y entonces te quedas mirando fijamente la pantalla en blanco. Te pones nervioso. Se te seca la boca. Tu interior comienza a zumbar.

Incluso si no eres consciente de ello, tu reacción de lucha o huida está pegando patadas; esa sensación que puedes llamar el «bloqueo del escritor» es realmente miedo. La pregunta que te has hecho es demasiado amplia y temible. Has despertado

a tu amígdala, y tu corteza cerebral sencillamente se ha cerrado.

Michael Ondaatje, autor de *El paciente inglés*, utiliza preguntas pequeñas cuando se sienta a escribir sus novelas. «No tengo grandes temas en la cabeza», dice (una afirmación que oirás repetir a otros grandes escritores). No comienza con una gran pregunta imposible de responder, como: «¿Qué clase de personaje les resultaría fascinante a los lectores?» En lugar de eso, toma algunos incidentes —«como [un] accidente aéreo o la idea de un paciente y una enfermera conversando por la noche»— y se hace a sí mismo unas pocas muy pequeñas preguntas, tales como: «¿Quién es el hombre en el avión?», «¿Por qué está ahí?» «¿Por qué se estrelló?» «¿Cuál es el año?» En cuanto a las respuestas a las preguntas pequeñas, comenta: «Esos pequeños fragmentos, fragmentos de mosaicos, se van sumando y comienzas a averiguar el pasado de esos personajes y tratando de inventar un pasado para esos personajes». Las respuestas a sus preguntas pequeñas eventualmente lo llevan a crear unos personajes notablemente rotundos y verosímiles, así como novelas ganadoras de premios.

Aunque tú no aspires a ser novelista, las preguntas pequeñas pueden ayudarte a calmar los miedos que silencian la creatividad en otros ámbitos de la vida. Piensa en cómo se inventó el microondas, por ejemplo. Perry Spencer no estaba sentado en su casa, tamborileando con los dedos y golpeándose la frente, pensando: «¿Cómo, cómo, *cómo* puedo inventar el aparato que revolucionará las cocinas del mundo entero?» Spencer, un ingeniero de Raytheon, estaba cierto día en el trabajo, cuando dejó una barra de caramelo demasiado cerca de un equipo de radar. La golosina se derritió y él se preguntó a sí mismo: «¿Por qué tendrá un radar ese efecto sobre un alimento?» Esa pregunta pequeña llevó a respuestas, que llevaron a otras preguntas pequeñas, cuyas respuestas eventualmente cambiaron la manera en que tú y yo preparamos la cena.

CONSEJO KAIZEN

Quieres hacer algo creativo: escribir un cuento o una canción, pintar un cuadro, soñar con la carrera perfecta o proponer una solución impresionante para un problema de la oficina. Pero no tienes ni idea de por dónde empezar. Tu mente sigue estando vacía.

Durante momentos como éstos, el kaizen puede ayudarte a convocar tu poder de inspiración. Pese a que no puedes forzar a tu cerebro a que suelte ideas creativas a demanda, tú puedes programarlo para que se lance al proceso imaginativo, simplemente haciéndote una pregunta pequeña. Aquí hay algunas de las preguntas pequeñas más populares que mis clientes utilizan para convocar la creatividad. Siéntete libre para proponer las tuyas propias. Sea cual sea la pregunta que utilices, tu reto es preguntarla con un espíritu amable y paciente. Si usas un tono duro o urgente contigo mismo, el miedo obstruirá el proceso creativo.

- ¿Cuál es el punto que deseo aportar al mundo con mi libro, poema, canción o cuadro?
- ¿A quién puedo pedirle ayuda o inspiración?

- ¿Qué tiene de especial mi proceso creativo/talento/equipo de trabajo?
- ¿Qué tipo de trabajo me resulta excitante y satisfactorio?

Recuerda: si repites la pregunta durante el transcurso de varios días o semanas —o todo el tiempo que sea necesario— el hipocampo (la parte del cerebro que almacena información) no tendrá más alternativa que abordarla. Y a su propia manera, con su propio calendario, el cerebro comenzará a darte respuestas.

Pequeñas preguntas para desactivar los miedos complicados

Un ejemplo del uso de las preguntas pequeñas procede de una mujer a la que llamaré Grace. Ella era muy competente, una mujer inteligente que dirigía su propio negocio, pero se sentía frustrada por no poder hallar y mantener una relación amorosa satisfactoria.

Cuando escuchaba a Grace, me preguntaba si el miedo podía ser un obstáculo para ella que, por otra parte, estaba segura de sí misma. El miedo, como hemos visto, es con frecuencia la razón de que las personas no consigan lo que quieren. Los temores tienden a clasificarse en dos grandes categorías: el miedo a no ser digno: (*No me lo merezco*) y el miedo a perder el control: (*¿Y qué pasa si a mí me gusta pero él me abandona*?) Cuando le pedí a Grace que me hablara de los hombres con los que había salido antes, ella se quejó de que a veces tenía una o dos citas con hombres que parecían estar interesados en una relación a largo plazo, pero siempre había algún obstáculo: tenían un hijo de un matrimonio anterior; su trabajo no era de una categoría equivalente al suyo; no les gustaba bailar. Tendía a invertir gran parte de su tiempo en hombres que eran ricos, poderosos, excitantes… y remotos: no mostraban interés en tener una comunicación personal o el tipo de relación a largo plazo que Grace decía que quería mantener. ¿Por qué Grace rechazaba a hombres con «defectos» relativamente pequeños, y prefería a aquellos que obviamente no deseaban casarse?

Utilicé uno de mis ejercicios favoritos para confirmar que, en el caso de Grace, en efecto, estaba en juego el miedo. Le pedí que imaginara que justo al salir por la puerta de mi despacho había una máquina del tiempo, que podía transportarla al organismo de uno de sus padres. Le pedí que escogiera si quería vivir, como su madre o como su padre, compartiendo el destino de ellos. La respuesta de Grace fue una clásica señal de contrariedad: «Yo no quiero ser ni como mi madre ni como mi padre», dijo sin vacilar. «¿Podría tener una tercera opción?» Cuando hablamos de

ello, se puso de manifiesto que su madre —la confidente de Grace y su muy querida progenitora— sufría una transformación cuando su marido estaba en casa. A los ojos de la joven Grace, la madre se encogía casi visiblemente en presencia de su marido, convirtiéndose en una persona temerosa y sumisa. Grace se recordaba a sí misma prometiéndose que nunca dejaría que nadie la dominara del modo en que su padre avasallaba a su madre. Y la única manera en que imaginaba que conseguiría alcanzar ese objetivo era relacionarse con hombres distantes y adinerados, de quienes era imposible que ella dependiera.

Hasta el momento, sin embargo, Grace no había establecido la conexión entre lo que deseaba su cerebro racionalmente (una relación de amor comprometida) y el poderoso contrato que ella había hecho consigo misma siendo niña (no sufrir nunca la pérdida de control que al parecer requieren el amor y el compromiso). Empezó a ver que su problema era más complicado de lo que pensaba y que sentía más temor de lo que estaba dispuesta a admitir. Estuvimos de acuerdo en que Grace podría beneficiarse de una terapia para analizar su infancia, pero por encima de todo lo que deseaba era tener un compañero sentimental con quien compartir esas cuestiones tan personales. Para que eso sucediera, le expliqué, debíamos dar pasos pequeños para ayudarla a dominar sus miedos. Los pasos grandes le darían demasiado miedo y podrían resultar contraproducentes. Siendo empresaria, a Grace le intrigaba la idea de ir mejorando con pequeños incrementos, y aceptó seguir mis sugerencias, incluso aunque sonaran ridículamente triviales.

Le pedí a Grace que describiera su trabajo perfecto y qué le gustaría hacer con su carrera profesional en tres años. Contestó rápidamente haciendo una descripción completa de sus objetivos y los métodos para alcanzarlos. Entonces le pedí que me describiera a un hombre ideal y cómo debería transcurrir un día perfecto junto a él. ¡No pudo hacerlo! Sus miedos a dejarse llevar y permitirse a sí misma ser vulnerable en su vida amorosa eran tan abrumadores, que ni siquiera podía *imaginar* un día feliz junto a un hombre que la amara verdaderamente.

Y así, comenzamos con Grace haciéndose a sí misma preguntas pequeñas, no amenazadoras, que la ayudarían a cultivar el interés por un buen hombre, mientras evitaba su respuesta profundamente temerosa. Inicialmente, dedicaba dos minutos al día a preguntarse: *¿Cómo debería ser mi compañero ideal?* Esto le resultaba difícil al principio —para su sorpresa— y tuvo que practicar bastante para generar alguna respuesta. Sin embargo, cuando la pregunta se enraizó en su imaginación, adquirió más seguridad y más capacidad de producir respuestas honestas. Entonces le pedí que llamara a mi buzón de voz, una vez al día, y dejara una respuesta a otra pregunta:

¿qué pequeño y afectuoso gesto te gustaría recibir ahora mismo de una pareja ideal?

Ésta es una pregunta fácil de responder para los adultos que se han criado en una familia cuyos padres les han ofrecido ejemplos cotidianos de amabilidad y respeto, pero suponía un desafío para ella. Quería otorgarle a Grace el poder de soñar despierta, de fantasear sobre los hombres, para que así pudiese desarrollar deseos sanos. Ella continuó haciéndose la pregunta hasta que su cerebro comenzó a trabajar horas extras para hallar las respuestas. Descubrió que, entre otras cosas, quería a alguien que pensara que era bonita y se lo dijera, que disfrutara llegando a casa con ella en Navidad y que bebiera con moderación, en la medida de lo posible. Cuando su cerebro se adaptó al juego, las respuestas se fueron haciendo más refinadas. Pudo identificar el tipo de elogio que quería recibir —por su aspecto o por sus logros— y cuándo los quería. Tomó conciencia de cuándo quería escuchar a ese hombre ideal y cuándo quería distraerse de sus habituales preocupaciones.

Cuando comenzó a imaginar relaciones mejores y a explorar sus deseos, no obstante, también formuló intenciones específicas para complacer sus propias necesidades. Ella y yo estuvimos de acuerdo en que podía empezar dando pasos pequeños, que aumentaran sus oportunidades de conocer a un hombre. En lugar de comer sola en su despacho, podía llevar la fiambrera con su almuerzo al comedor situado en el sótano del alto edificio en el que trabajaba. No iría a flirtear ni tampoco trataría de sentarse cerca de un hombre atractivo; simplemente iría a ponerse en «situación de riesgo». Al mismo tiempo, le pedí que considerara esta pregunta: *Si tuviera la certeza, al cien por cien, de que mi príncipe aparecería en un mes, ¿qué es lo que hoy haría de otra forma?* Grace siempre había mantenido altos estándares de salud física, pero a partir de ese momento comenzó a vestirse con extremo cuidado y a seguir una dieta aún más nutritiva. Esencialmente, se estaba preparando para el hombre ideal. Otra pregunta que la ayudó a movilizar su interés y a abandonar la seguridad de su oficina y su apartamento fue: «Suponiendo que tu hombre ideal comparte tus intereses, ¿dónde te gustaría conocerlo?» Grace decidió que podría gustarle conocerlo en el gimnasio (porque eso reflejaría un interés por la salud), en una conferencia de negocios (porque quería salir con un hombre que compartiera sus ambiciones) o en una iglesia (porque quería a alguien que cuidara de sus necesidades espirituales).

CONSEJO KAIZEN

Algunos de mis clientes, incluida Grace, avanzan cuando se les «encomienda» que dejen las respuestas a sus preguntas pequeñas en mi buzón de voz. Pero no todos tienen un terapeuta (y no a todos los terapeutas les

gusta que su buzón de voz se vea desbordado). Esas personas pueden intentar llamar a un amigo o a un familiar. Si eso es demasiado arriesgado, otra posibilidad es escribir sus respuestas en un diario o dejar mensajes en sus propios contestadores automáticos.

En el transcurso de seis meses desde que empezara la consulta, Grace conoció a un hombre maravilloso en la iglesia. La elogiaba, le gustaba conversar y estaba preparado para comprometerse. Se casaron hace cinco años y, a juzgar por las tarjetas de Navidad que recibo por las fiestas, les va bien. Por supuesto que en la vida no siempre se producen finales tan adecuados como éste. Pero, una y otra vez, he visto que las preguntas pequeñas favorecen las probabilidades de felicidad. En el caso de Grace, las preguntas pequeñas le permitieron evitar el miedo y definir lo que quería, con la suficiente claridad como para que pudiera reconocer la felicidad cuando ésta llegara.

Preguntas negativas: un brebaje mentalmente tóxico

El poder de las preguntas para modelar la experiencia y la conducta no está limitado a aplicaciones dinámicas y productivas. En innumerables ocasiones, he oído a mis clientes formularse preguntas terriblemente duras a sí mismos. Puede que tú te hayas descubierto haciendo algunas de las siguientes:

- **¿Por qué soy tan perdedor?**
- **¿Cómo puedo ser tan estúpido?**
- **¿Por qué todos los demás tienen una vida más fácil que la mía?**

Estas preguntas también tienen el poder de involucrar al cerebro, haciendo relucir una brillante e implacable luz incandescente sobre los fallos y errores, tanto reales como imaginarios o exagerados. Ellas hacen que brote la chispa de la energía intelectual, muy bien, pero esa energía es utilizada para producir debilidades y enfatizar deficiencias.

Cuando oigo a los clientes —especialmente a aquellos que están perdiendo claramente su autoestima— haciéndose daño a sí mismos de esa manera, les pido que empleen otra técnica kaizen: que llamen una vez al día a mi buzón de voz y dejen dicho un pensamiento positivo que hayan tenido sobre sí mismos, o un acto positivo en el que hayan estado involucrados, por más pequeño que sea. En el transcurso de

un mes, la mayoría de los clientes informan que los problemas que los llevaron a la consulta les parecen menos agobiantes. También empiezan a ver la terapia bajo una luz más positiva, como un viaje que requiere valor y resistencia, y no como un procedimiento necesario porque han fallado cuando necesitaron resolver esos problemas.

CONSEJO KAIZEN

Si tiendes a hacerte reproches utilizando preguntas negativas (*¿Por qué estoy tan gorda?*), intenta preguntarte: *¿Qué es lo que me gusta hoy de mí?* Hazte esta pregunta cada día, escribiendo la respuesta en un diario o en una hoja de papel que guardes en un lugar especialmente destinado para eso.

Pequeñas preguntas para los demás

Una vez, salí en tropel con un grupo de médicos residentes, que se estaban formando para ser médicos de familia, hacia una escuela secundaria en Los Ángeles. Un tópico de la medicina de familia es que los adolescentes odian ir al médico y, hasta aquel momento, todos nos habíamos resignado a tener que tratar con adolescentes huraños y retraídos. Esto era especialmente frustrante para los doctores que querían conversar con los chicos sobre temas importantes para la salud, como el consumo de drogas, el sexo o fumar, pero sentían que los jóvenes pacientes no estaban interesados en el debate. Pero *así son los adolescentes*, pensábamos todos, *no hay nada que se pueda hacer.* Entonces me di cuenta de que nadie les había preguntado siquiera a los chicos cómo hacer que las visitas de rutina fuesen menos pesadas.

De modo que fuimos a un escenario que a ellos les resultaba más familiar que a nosotros, su propia aula. Le preguntamos a los estudiantes qué les gustaba y qué no les gustaba de las visitas al médico. Una adolescente levantó la mano y dijo que cuando ella iba al médico, se pasaba toda la visita preocupada sobre el tratamiento que iba a recibir, si sería un refuerzo de la vacuna antitetánica o algo igualmente desagradable. Sugirió que los médicos efectuaran estos procedimientos al inicio de la visita, de modo que sus pacientes pudieran concentrarse en las preguntas del facultativo y, más tarde, en sus recomendaciones. Cuando los chicos a su alrededor empezaron a hacer gestos de asentimiento, decidimos implementar esa sugerencia (funcionó maravillosamente). Todos los médicos residentes se sintieron un poco

sorprendidos y avergonzados cuando otros estudiantes dijeron que preferían ir con sus padres a la consulta. Los residentes habían supuesto que los adolescentes sentirían vergüenza delante de sus padres, y que verían a su joven médico como una agradable alternativa adulta. En otra ronda, en la que se reveló la siempre contradictoria naturaleza adolescente, un alumno quería que los facultativos les dieran sus números de teléfono directamente a los chicos para que ellos pudieran llamarlos y consultar personalmente, y no a través de sus padres.

Cada uno de los médicos residentes del grupo estaba incuestionablemente comprometido en ayudar a los adolescentes a convertirse en adultos sanos y florecientes. Pero muy pocos de entre ellos había visto a ese grupo de edad fuera del contexto médico. Su voluntad de reunirse con ellos en la escuela y hacerles preguntas pequeñas refleja un ingrediente básico del kaizen: el respeto por los demás, incluso por aquellos cuyas actitudes y respuestas pensamos que ya entendemos.

Tú puedes utilizar el kaizen de manera similar. Conozco a una directora de escuela que regularmente le pide a su secretaria que le informe siempre que alguien abandona su despacho con aspecto de estar disgustado o infeliz. Esta muy respetada directora sabe que mucha gente —tanto alumnos como padres— pueden sentirse vulnerables cuando son enviados «al despacho de Dirección» y no siempre revelan sus sentimientos hasta que están fuera del mismo. Al convertir a la secretaria en parte de su equipo, la directora puede hacer un seguimiento más sensible de esos chicos y adultos. A muchos jefes exitosos les gusta hacerles a sus recepcionistas o asistentes esta pequeña pregunta: *¿Hay alguna pequeña mejora que al personal/los consumidores/los clientes les gustaría que yo hiciera?* (Para asegurarse de que esta pregunta sea respondida honestamente, es importante recompensar de inmediato esa información honrada y actuar *siempre* con discreción.) Incluso conozco a un abogado que reúne regularmente al personal de limpieza, para que escuche los alegatos finales de uno de sus juicios y le hagan sugerencias.

Preguntar a los demás también puede ayudarte cuando tienes problemas para identificar tus propias necesidades. Una mujer que conozco crió a dos niños que ahora están en la universidad, cuidó de sus padres durante los últimos años de sus vidas y apoyó a su marido en su carrera profesional. Había cumplido con una gran labor, pero se mantuvo centrada en lo que sus hijos, su marido o sus padres deseaban durante tanto tiempo que ella misma se quedó al margen. Estaba enfadada por el trato que le daba su marido, pero le resultaba difícil describir de qué manera le *gustaría* que la tratase. De modo que les hizo a sus amigas, felizmente casadas, esta pregunta: *¿Qué es lo que hace tu marido que te hace sentir feliz?* De las respuestas recibidas,

creó un menú de opciones matrimoniales, y eventualmente fue capaz de responderse ella misma a la pregunta.

Encontré a mucha gente insatisfecha con sus actuales profesiones, pero no podían pensar en ninguna otra cosa que les gustaría hacer. La mayoría de esas personas habían sido formadas para pensar en el trabajo como una forma de ganar dinero y eso era todo. Sus cerebros nunca habían sido programados para responder a la pregunta: *¿Qué clase de trabajo podría hacerme sentir orgullo y proporcionarme satisfacción?* En este caso, yo sugiero buscar amigos que disfruten de su trabajo y preguntarles: *¿Qué faceta de tu trabajo te hace feliz?* Las respuestas pueden estimular los pensamientos acerca de las fuentes de placer en el trabajo.

TENGO LA ESPERANZA DE QUE DESARROLLES EL HÁBITO KAIZEN de hacerte preguntas pequeñas (¡y positivas!) Cuando comiences a hacerlo, recuerda que estás programando a tu cerebro para la creatividad, de modo que escoge una pregunta y repítela durante el transcurso de varios días o semanas. En lugar de congelar a tu cerebro con ingentes y airadas demandas, experimentarás el productivo rendimiento de un cerebro que está siendo desafiado gratamente. Si tu objetivo es proponer un avance creativo o una única idea de mejora, puede que ya lo hayas alcanzado cuando recibas la respuesta. Pero si lo que estás tratando de lograr es un objetivo difícil o atemorizante, una pregunta pequeña puede suponer un solo paso hacia el cambio. El resto de este libro te sugerirá muchas más estrategias —seguras y no amenazantes— para realizar tus sueños.

Técnica kaizen

Practicar las preguntas pequeñas

Las siguientes preguntas están diseñadas para formar el hábito kaizen de formularte preguntas pequeñas. Algunas de ellas están específicamente relacionadas con objetivos; otras te darán práctica en la búsqueda de hacer continuas mejoras en diferentes aspectos de tu vida.

Cuando comiences, recuerda que estás volviendo a programar tu cerebro, y que lleva un tiempo desarrollar nuevas pautas mentales. De modo que escoge una pregunta y hazla repetidamente a lo largo de varios días o semanas. Trata de plantearte la pregunta regularmente, quizás todas las mañanas mientras tomas café,

cada vez que te montas en el coche o cada noche antes de irte a la cama. Considera la posibilidad de escribir tu pregunta en una nota adhesiva y pegarla en tu mesilla de noche (o en tu tablero o en la cafetera).

Aquí hay sólo unas cuantas ideas para que empieces. Siéntete libre de proponer las tuyas propias.

- Si te sientes descontento pero no estás seguro de por qué, prueba a preguntarte esto: *¿Si tuviera garantizado que no fracasaré, qué es lo que haría de manera diferente?* La característica imaginativa de la pregunta asegura que el cerebro la responda con franqueza, y puede producir algunas respuestas sorprendentes, que aporten claridad a tus metas. Una persona que está estancada en su trabajo puede descubrir que realmente quiere dejarlo y estudiar Arquitectura Paisajística en lugar de lo que está haciendo; puede que alguna otra se quede estupefacta al descubrir que lo que realmente desea es tener la valentía de pedirle a su jefe que la salude por las mañanas.
- Si estás tratando de alcanzar un objetivo específico, pregúntate todos los días esto: *¿Cuál es el pequeño paso que puedo dar para lograr mi objetivo?* Tanto si formulas tu pregunta en voz alta o en la intimidad de tus propios pensamientos, por favor, hazlo en un tono que sea amable contigo, el mismo que usarías con un amigo querido. Recuerda la experiencia de Patrick, el directivo industrial que descubrió que un enfoque excesivamente exasperado no producía respuestas creativas en absoluto.
- En el mundo empresarial es obvio que una corporación nunca puede ser complaciente, sino que siempre debe buscar maneras de mejorar. Con frecuencia deseo que más gente aplique esta filosofía a sus relaciones, a sus carreras profesionales y a sus organismos, en lugar de que den por sentado esos dones. Si en general te sientes feliz con tu vida, pero te gustaría estar alerta a las posibilidades de excelencia, puedes preguntarte una versión levemente distinta de la pregunta anterior: *¿Cuál es el pequeño paso que puedo dar para mejorar mi salud (o mis relaciones, o mi desempeño profesional o cualquier otra área?)* Esta pregunta está diseñada para permanecer abiertos, para darle al cerebro mucho espacio para actuar. ¡Prepárate para obtener respuestas sorprendentes!
- A menudo enfocamos nuestra atención en la gente que consideramos más «importante», un empleado clave, un niño problemático o nuestra pareja, lo que nos lleva a ignorar a otras personas que pueden tener una visión valiosa para nosotros. Trata de preguntarte: *¿Hay alguien en el trabajo o en mi vida personal, cuya voz o aportación no he oído en mucho tiempo? ¿Qué pequeña pregunta puedo hacerle a esa persona?*
- Esta pregunta es para todos los que tengan un conflicto grave con otra persona, ya sea un jefe, un empleado, un pariente o un vecino, y está tratando de superar ese problema. Pregúntate cada día: *¿Qué cosa positiva tiene esta persona?* Puede que rápidamente te encuentres viendo las capacidades de esa persona con la misma claridad y con el mismo detalle con los que ves sus debilidades.
- Si tiendes a sentirte pesimista o negativo, prueba a hacerte esta pregunta: *¿qué pequeña*

cosa es especial en mí? (o en mi esposo, o en mi organización). Si sigues haciéndote esta pregunta durante un tiempo, programarás tu cerebro para buscar qué es lo bueno y lo correcto, y eventualmente puede que decidas aprovechar esos aspectos brillantes, quizás para una nueva campaña de marketing en el trabajo o tener ideas para realizar actividades familiares en casa.

CAPÍTULO 3

Tener pensamientos pequeños

La sencilla técnica para modelar la mente utiliza los «pensamientos pequeños» para ayudarte a desarrollar nuevas habilidades sociales, mentales e incluso físicas, ¡simplemente *imaginándote* que las haces!

Con frecuencia se nos dice que la mejor manera de hacer un cambio es dando el primer paso, adelantándonos con la esperanza de que el impulso nos conducirá a dejar de lado el miedo y la resistencia. En relación con la aptitud física, esta idea asume la forma de la popular exhortación: «¡Simplemente, hazlo!» En las relaciones de pareja, los contactos profesionales y cuando tenemos que hacer una presentación en público, se nos dice: «Fracasa hasta que lo logres». Pero imagínate a una persona tímida que trata de «fracasar», yendo sola a una fiesta, dando besos en el aire a desconocidos y simulando sentirse confiada y atractiva. Esa persona puede llegar a sentir esa experiencia como algo tan atroz, que se irá directamente a su casa y a la cama con dolor de cabeza, prometiéndose no volver a hacer jamás algo así.

Puede ser un alivio saber que hay una manera casi indolora de entrenarte para realizar tareas difíciles, incluso aquellas que pienses que no son adecuadas para tu carácter o tus habilidades. Este método llamado *modelar la mente*, te puede ayudar a competir en una carrera difícil, a aventurarte a citas a ciegas, o a hablar a los empleados con mayor eficacia.

La técnica de modelar la mente aprovecha la vanguardista neurociencia, que sugiere que la mejor manera en que el cerebro aprende no es recibiendo altas dosis como el *¡Simplemente hazlo!*, sino con muy pequeños incrementos graduales, más pequeños de lo que nunca antes se consideró posible.

Modelar la mente: una experiencia total

Puede que ya hayas oído hablar sobre la visualización guiada, un concepto anterior a la técnica de modelar la mente. Tradicionalmente, los psicólogos que instruían a sus pacientes en la visualización guiada les pedían que cerrasen los ojos, respiraran hondo y se imaginaran a sí mismos dentro de un cine, frente a la pantalla. Se suponía que los pacientes se verían a sí mismos en la pantalla, realizando perfectamente con toda confianza aquella habilidad que quisieran mejorar, tanto si se trataba de jugar al golf como de hacer una presentación. Este tipo de visualización guiada solamente conseguía resultados limitados. Más tarde, las tomografías por emisión de positrones o PET, por las siglas en inglés de *Positron Emission Tomography*, confirmaron que este ejercicio solamente iluminaba una pequeña parte del cerebro: la corteza visual (donde se procesa la información visual).

El método de modelar la mente, desarrollado por Ian Robertson, es una modernísima técnica que implica una total, pero aún imaginaria, inmersión sensorial.

Requiere que quienes la practiquen simulen que están realmente involucrados en la acción, no solamente viendo, oyendo, saboreando, oliendo o tocando. En la técnica de modelar la mente, la gente imagina el movimiento de sus músculos, y sus altibajos emocionales.

Mi ejemplo preferido de método eficaz para modelar la mente procede del extraordinario nadador olímpico Michael Phelps. Con veintidós medallas —dieciocho de ellas de oro— Phelps es el atleta más galardonado de la historia olímpica. Durante su programa de entrenamiento para los Juegos de Pekín 2008, el entrenador de Phelps le pidió que utilizara la técnica de modelar la mente, mientras aún estaba acostado en la cama. Instruyó a Phelps para que se imaginara a sí mismo en el banco de salida, oyendo la señal de partida, abandonando el banco, desplazándose poderosa y suavemente a través del agua, y haciendo giros perfectos en cada pared. De modo que en lugar de verse a sí mismo en una pantalla interior, como si estuviera mirando un vídeo de su actuación, Phelps imaginó que realmente estaba en el centro acuático, compitiendo en los diferentes eventos. Al igual que otros que intentaron la visualización guiada antes que él, utilizó su imaginación visual. Tú puedes intentar algo similar ahora, imaginando tus pies en el punto de partida, el gorro de baño perfectamente ajustado a tu cabeza y el clamor de la multitud en las gradas.

Phelps ensayó mentalmente cada día antes de entrar realmente en la piscina. El beneficio le llegó cuando, durante una de las competiciones, había agua en sus gafas, un problema que podría haberlo retrasado y haberle costado la victoria. Pero Phelps estaba preparado, ya que había imaginado esta trampa potencial durante sus

ejercicios de imaginación mental. Por lo tanto, obtuvo la medalla de oro de esa competición, elevando el número de sus oros en los Juegos de Pekín hasta un total de ocho.

Ian Robertson, una de las principales autoridades en rehabilitación cerebral, en su libro *Modelar tu mente* plantea esta teoría: mientras la mente se va modelando, el cerebro no se da cuenta de que la actividad imaginada no se está produciendo realmente. El cerebro de Phelps envió a sus músculos los mensajes precisos que eran necesarios para propulsarlo a la historia olímpica. En efecto, su cerebro y su cuerpo habían estado practicando los actos una y otra vez, sin errores.

Al cabo de unos minutos de «practicar» una tarea mentalmente, usando todos tus sentidos, la química del cerebro comienza a cambiar. Reconfigura sus células y las conexiones entre las células para crear habilidades motoras o verbales. Con la práctica suficiente, se dominan las nuevas pautas. Las investigaciones apoyan esta idea: en un estudio, la gente que practicaba un ejercicio de cinco dedos al piano durante dos horas al día, mostró un incremento similar en la actividad cerebral que aquellos que practicaron el ejercicio sólo en su imaginación, sin siquiera tocar una tecla. De esta manera tú puedes aproximarte a una tarea difícil haciendo un ensayo puramente mental, evitando el improductivo miedo que acompaña a la estrategia «lanzarse sin pensar». Puedes entrenar a tu cerebro con pequeños incrementos para desarrollar un nuevo juego de habilidades que necesite para involucrarse realmente en esta tarea.

Modelar la mente para el resto de nosotros

Muchos atletas profesionales, incluyendo a Michael Jordan y Jack Nicklaus, han usado este tipo de visualizaciones guiadas para mejorar sus aptitudes. Pero estos hombres ya eran maestros en sus deportes cuando utilizaron la técnica de modelar la mente. ¿Qué pasa con el resto de nosotros, que necesitamos ayuda en tareas que nos asustan, como chatear con alguien atractivo con la perspectiva de tener una cita o seguir una dieta?

Esta pequeña estrategia kaizen es realmente perfecta para todo aquel que lucha y lucha para alcanzar un objetivo que está fuera de nuestro alcance. La razón es que es un paso tan seguro y cómodo de dar que te permite pasar directamente por todos los obstáculos mentales que te han estado deteniendo. La técnica de modelar la mente es

tan eficaz para neutralizar el miedo, que incluso ha funcionado con víctimas de terremotos o accidentes que sufrían al recordarlos. Se imaginaban a sí mismos dentro de la escena retrospectivamente, pero concebían un resultado positivo. Lo mismo es válido para personas que tienen pesadillas recurrentes: les pido que revivan el sueño, pero con un final feliz. Docenas de clientes míos han usado esta técnica y a cada uno de ellos las pesadillas o los recuerdos les desaparecieron en cuestión de días.

También puede servirte como inspiración el caso de una mujer que conocí después de dar una conferencia sobre el kaizen. Cuando se me acercó, prácticamente estaba llorando. Sufría de narcolepsia, un trastorno por el cual el cuerpo responde al estrés, durmiéndose. Aunque había disponible un medicamento eficaz para su problema, esta mujer era incapaz de tomar las pastillas que le habían recetado. Me explicó que cuando era una adolescente había tomado una pastilla (no relacionada con su actual enfermedad) y padeció terribles efectos secundarios, que casi pusieron en peligro su vida. Era incapaz de tragar una pastilla desde entonces. Al pensar en las pastillas, su cerebro vuelve al único escenario que conoce: un conjunto de violentas reacciones. Le sugerí que le ofreciera a su cerebro una alternativa a ese escenario, *imaginando* que tomaba la medicación satisfactoriamente y disfrutando de sus efectos positivos. Esta sola imagen fue suficiente para calmar su temor, y después de una sesión usando la técnica de modelar la mente fue capaz de tomar su pastilla.

El método de modelar la mente no funciona siempre tan rápido, pero *es* bastante fiable y versátil. He visto a gente utilizarlo como una manera de:

- **superar sus miedos a los tratamientos médicos (operaciones)**
- **responder con serenidad a una situación cargada de emoción, en lugar de explotar con rabia**
- **aprender a controlar las raciones de alimentos que ingieren**
- **superar su resistencia a rutinas de ejercicio**
- **sentirse más cómodos hablando con extranjeros**
- **hablar en público con fluidez**

Michael, supervisor de una gran corporación, tuvo una profunda experiencia con el método de modelar la mente, que puede servir de inspiración para el resto de nosotros. Ésta es su historia:

El departamento de Recursos Humanos de la corporación donde trabajaba Michael acudió a mí con una solicitud inusual. Querían que lo convenciera de que realizara evaluaciones anuales de sus empleados. Michael había estado evitando esas evaluaciones durante tanto tiempo que estaba violando la política de la

compañía, pero a pesar de la constante presión de arriba y las discrepancias de abajo, continuó postergando la tarea. El ánimo se hundió en su departamento, y empleados talentosos expresaron su interés en ser trasladados a otras secciones de la compañía. Michael era demasiado valioso como fuerza creativa para perderlo, aunque sus dotes de gestión necesitaban ser mejoradas, y pronto.

Se le dijo que cooperar con mis sugerencias era obligatorio. Pero Michael insistía en decirme que estaba demasiado ocupado para llevar a cabo las evaluaciones o para dedicar un tiempo a decirme cuáles eran sus objeciones para realizarlas. Su postura estaba justificada —tenía una agenda muy apretada— pero eso no era exactamente así. Yo sospechaba que si él disfrutara de las evaluaciones, habría hallado el espacio para hacerlas. Pero Michael era una persona muy poco comunicativa. Le resultaba desagradable la confrontación con los empleados problemáticos y no veía por qué razón debía «perder» el tiempo evaluando a aquellos cuyo trabajo era excelente. Era de la escuela de pensamiento que dice: *nadie merece un elogio solamente por hacer correctamente su trabajo.* De modo que las evaluaciones estaban al final de su lista de tareas. Yo tenía que hallar la manera de ayudar a Michael a cambiar de actitud ante la confrontación y la discusión, y tenía que hacerlo de un modo que pudiera aceptar esa persona crónicamente desbordada.

Hice un trato con él. «Mi objetivo es llevarte hasta el punto en el que disfrutes de las evaluaciones anuales», le dije. «Pienso que puedo hacerlo, si me concedes treinta segundos al día durante los próximos tres meses. Si no funciona, puedes decirle a Recursos Humanos que has seguido todas mis sugerencias y cumplido con tu obligación.» Mi petición era tan pequeña que a Michael le resultó imposible rechazarla.

Durante el primer mes, Michael debía emplear treinta segundos al día en modelar la mente. Le pedí que se imaginara elogiando a alguien de su departamento, un elogio específico y detallado, dicho en un tono de voz entusiasta, como si no hubiera ningún problema con el trabajo de esa persona. Tenía que imaginar cómo estaría frente a la persona, cómo se sentiría enfocándose en esa persona, con una postura relajada y abierta, cómo sonaría su voz y qué otros sonidos ambientales o aromas podría haber.

Quería que comenzara con elogios por un par de razones. Como mucha gente, a Michael le resultaba más fácil elogiar que criticar. Pero yo sabía también que probablemente la consecuencia de haber permitido que los problemas de su departamento se filtraran durante demasiado tiempo era que Michael veía a sus empleados como una colección de problemas. Y, desde otra perspectiva, las

investigaciones psicológicas demostraban claramente que las personas que se sienten menospreciadas tienden a ofenderse ante las críticas e ignoran los consejos que se les ofrecen. Practicando el ofrecer elogios con la técnica de modelar la mente, Michael no sólo estaba aprendiendo a sentirse cómodo haciendo algo que le resultaba antinatural; también estaba desarrollando una habilidad que incrementaría la satisfacción y la productividad de sus empleados.

Le pregunté si tenía pensado hacer extensivo este ejercicio a su familia. Sospechaba que su silencio se extendía a su vida hogareña y que sus seres queridos apreciarían que se les enviara un poco de kaizen. Le pedí que usara una parte de sus períodos de treinta segundos, imaginando que les ofrecía elogios específicos a su mujer y a sus tres hijos. Al mes siguiente le pregunté a Michael si podía seguir imaginando un elogio, pero añadiendo también un comentario crítico. Tenía que imaginarse a sí mismo con un determinado empleado, sintiendo sus propios músculos faciales moviéndose y manteniendo su postura corporal abierta, cuando distribuyera sus mensajes en un tono de voz naturalmente amable. También le pedí que elogiara en voz alta a alguien de su casa cada día.

A las dos semanas del segundo mes, sonó mi teléfono: «¡Mi mujer y mis hijos están preguntando qué es lo que anda mal en mí!», dijo Michael, claramente complacido consigo mismo. Su familia le devolvía los elogios con tanto amor y calidez, que el modelar la mente y el kaizen ahora tenían verdadera credibilidad para él.

«Ahora», sugerí, «¿qué tal si me llamas una vez al día y me dejas un elogio y una crítica a un empleado en mi buzón de voz?» Así podía practicar su tono de voz y yo devolverle la llamada con opiniones sobre la especificidad de sus comentarios y acerca de si su tono había alcanzado el nivel de neutralidad que buscaba.

Modelar la mente —más los pequeños, activos pasos que el ensayo mental le permitió hacer— le enseñaron a Michael un nuevo conjunto de habilidades. También le ofrecieron una muestra de la facilidad y los beneficios de aplicarlas. Al final de los tres meses que trabajamos juntos, pudo dirigir las postergadas evaluaciones sin ninguna interferencia *y* se descubrió a sí mismo deteniéndose en los pasillos para ofrecer en quince o veinte segundos una evaluación inmediata. Durante varios años recibí una tarjeta de felicitación anual de Michael para las fiestas. Su familia nunca había estado mejor, escribía siempre en la tarjeta, y la moral del departamento era elevada.

Técnica kaizen

Cómo modelar la mente

Sea cual sea tu objetivo, modelar la mente es una excelente manera de facilitarte el ingreso a tu programa de cambio kaizen. De un auténtico modo kaizen, descompondré el método de modelar la mente en pequeños pasos:

1. Elige una tarea que te da miedo hacer o que te hace sentir incómodo. Intenta darte por lo menos un mes antes de que realmente tengas que realizar esa actividad.
2. Decide cuántos segundos al día estás dispuesto a dedicarle a modelar tu mente para hacer esa tarea. Asegúrate de que adjudicas *segundos*, no minutos u horas; el compromiso de tiempo debe ser tan bajo que puedas cumplir fácilmente con los requerimientos de cada día. La repetición es esencial: hagas lo que hagas, si lo haces repetidamente, incluso durante pocos segundos cada vez, sirve para que el cerebro decida que es importante y así las células comienzan a comprometerse en favor del nuevo comportamiento.
3. Cuando estés preparado para la práctica de modelar la mente, siéntate o recuéstate en un lugar tranquilo y cómodo y cierra los ojos.
4. Imagina que estás en una situación dificultosa o incómoda, examinándola con tus propios ojos. ¿Qué ves? ¿Cuál es el contexto? ¿Quiénes están allí? ¿Qué parecen? Intenta ver la expresión de sus rostros, las ropas que visten, su postura.
5. Ahora expande tu imaginación hacia el resto de tus sentidos. ¿Cuáles son los sonidos, los aromas, los sabores y las texturas que hay a tu alrededor?
6. Sin mover ningún músculo real, imagina que estás haciendo la tarea. ¿Qué palabras usas? ¿Cómo suena tu voz y cómo resuena a través de tu cuerpo? ¿Cuáles son tus actitudes físicas?
7. Imagina una respuesta positiva a tu actividad. Si estás modelando la mente para hablar en público, por ejemplo, mira cómo la audiencia se inclina hacia adelante, observando de manera receptiva y con interés. Oye el rasgueo de un lápiz sobre el papel, cuando algunas personas particularmente entusiastas toman notas.
8. Cuando se haya vuelto habitual el asignarle tiempo a modelar la mente, e incluso divertido, puede que descubras que estás realizando automáticamente la actividad que antes te resultaba dificultosa, con entusiasmo. Pero si no estás preparado aún para hacerla realmente, perfecto, no hay problema. Nunca fuerces el proceso del kaizen; sólo funciona si tú dejas que el cambio suceda de una manera fácil y cómoda. En lugar de eso, puedes escoger aumentar el tiempo que empleas en modelar la mente; pero una vez más, debes aumentarlo lentamente, quizás en sólo treinta segundos. Puedes incrementar la cantidad de tiempo y el ritmo sólo cuando el escenario anterior al modelar la mente ya

se desarrolla con fluidez. Si empiezas a poner excusas para no practicar la técnica de modelar la mente, o si consideras que olvidaste hacerlo, entonces lo que necesitas es recortar la cantidad de tiempo que le dedicas.

9. Una vez que te sientas cómodo usando la técnica de modelar la mente para esa tarea (y puede llevarte días, semanas o incluso más tiempo), imagina la peor de las situaciones posibles y cómo responderías eficazmente a la misma. Un orador puede sentir que un sudor nervioso se desliza por su rostro y ver que su público parece aburrirse y oír cómo la gente cuchichea entre sí. Entonces debe imaginar cómo les hablaría, qué gestos haría y cómo se sentiría en tal situación.
10. Cuando te sientas preparado para asumir realmente la tarea, prueba a dar algunos pequeños pasos al principio. Por continuar con el ejemplo del orador, considera que estás dando tu charla en voz alta, pero en una sala vacía o dirigiéndote a un público de una sola persona simpática.

El primer paso… o cualquier paso

Puedes usar el método para modelar la mente en cualquier etapa de un programa de cambio kaizen. Mucha gente lo utiliza cuando sabe qué acción le gustaría emprender, pero simplemente no puede mentalizarse para hacerla. Es posible que sepas, por ejemplo, que debes comer más verduras. Puedes dedicar quince segundos de cada día sencillamente a *imaginar* que estás comiendo —¡y disfrutando!— un poco de brócoli. Cuando eso se convierta en habitual e incluso te resulte agradable, puedes prolongar esa visión en treinta segundos, o en la cantidad de tiempo que te apetezca. (Entonces puedes poner en marcha otra estrategia kaizen, la acción de comer de verdad un ramillete o dos; la técnica kaizen de las pequeñas acciones se analiza en el siguiente capítulo.)

Pero como cada una de las estrategias kaizen, modelar la mente puede usarse en *cualquier* etapa de un programa de cambio. Modelar la mente es algo perfecto para los momentos de enfermedad o cuando tienes problemas de calendario que te imposibilitan continuar con una acción que ya está en marcha. Incluso después de que hayas alcanzado el éxito, puedes emplear un poco del método para modelar la mente, siempre que quieras adquirir una nueva habilidad o incorporar una costumbre para una puesta a punto mental.

CONSEJO KAIZEN

Abajo aparecen algunas sugerencias para aplicar la técnica para modelar la mente con objetivos específicos. Y recuerda esto: las preguntas pequeñas son una forma poderosa de generar ideas para modelar la mente. Simplemente pregúntate: *¿Cuál es el pequeño paso que puedo dar para lograr mi objetivo*? Deja que la pregunta madure durante unos días o semanas. Cuando tengas una respuesta, puedes utilizar la técnica para modelar la mente, para imaginarte dando ese paso.

Si quieres aprender a controlar las porciones de comida que tomas, imagínate sentado a una mesa. Visualiza frente a ti una bandeja con restos de comida. ¿Qué aspecto tienen los alimentos? ¿Cómo huelen y a qué saben? Ahora imagínate que dejas tu cubierto aunque quede comida en la fuente. ¿Cómo suena el cubierto al tocar la fuente? Toma tu servilleta del regazo y siente su textura. Deja tu servilleta y escucha cómo suena tu silla, siente cómo se mueven tus músculos cuando te alejas de la mesa. Imagínate a ti mismo levantándote y alejándote sin esfuerzo.

Si la rabia autodirigida está bloqueando tu camino hacia el cambio, intenta esto: considera una situación en la cual tú eres con frecuencia duro o crítico contigo. Dado que es mucho más fácil para la mayoría de las personas autocríticas ser amable con los demás, intenta imaginar que estás consolando a una amiga o a un niño pequeño que ha cometido el mismo fallo o error que ves en ti mismo. Oye a esa persona decir las dañinas palabras que tú te dices, tales como «Soy una mala persona» o «¡Nunca conseguiré hacerlo bien!» Ahora imagínate consolando a esa persona. Percibe el amor y la compasión que sientes por alguien que está sufriendo de esa manera. ¿Qué gestos y palabras usarías?

Si te gustaría reparar una relación personal que se ha roto, piensa primero en alguna cosa que hace la otra persona y que te saca de tus casillas, llevándote a reaccionar exageradamente o a evitarla. Ahora figúrate a esa persona comportándose de una manera irritante e imagínate respondiendo de un modo que consideres ideal. ¿Cómo se sentiría tu cuerpo? ¿Se enfriaría o se calentaría aún más? ¿Qué te gustaría decir y en qué tono de voz? ¿Qué postura corporal te gustaría adoptar?

Muchos de nosotros necesitamos ayuda para aprender a relajarnos. Escoge un escenario recurrente que con frecuencia te genera irritación o impaciencia (conducir entre el tráfico denso provoca esas respuestas en muchos de nosotros). Entonces imagínate en esa situación, sintiendo serenidad interior y demostrando buena voluntad hacia los demás. Si tratas de mejorar tu reacción ante el denso tráfico, imagínate en el coche, con los músculos relajados, respirando hondo e incluso manteniendo la calma aunque a tu alrededor los conductores hagan sonar sus cláxones y se comporten agresivamente. Imagínate siendo afable con los otros conductores y, si es posible, siente cómo haces un gesto con tu mano ¡para dejarlos pasar a tu carril!

CAPÍTULO 4

Realizar acciones pequeñas

Las acciones pequeñas son el corazón del kaizen. Al dar pasos tan pequeños que pueden parecer triviales y hasta irrisorios, navegarás tranquilamente sorteando los obstáculos que antes te habían vencido. Lentamente —pero ¡sin dolor!— cultivarás los deseos de éxito continuo y establecerás una nueva ruta permanente para el cambio.

Las acciones pequeñas conforman la base de la mayoría de los programas de cambio del kaizen, por una razón obvia: no importa cuánto prepares o practiques preguntas pequeñas y pensamientos pequeños; eventualmente deberás pasar al terreno de la acción. Esto es así tanto si planeas montar un nuevo negocio, como si tienes que enfrentar a un miembro conflictivo de la familia. Pero dado que esto es kaizen, tus primeras acciones serán *muy* pequeñas, tan pequeñas que puedes llegar a encontrarlas raras y hasta ridículas. Eso está bien. Es conveniente tener sentido del humor cuando estás tratando de cambiar tu vida. En la tabla siguiente hay algunos maravillosos ejemplos de acciones kaizen.

Estas acciones pequeñas, habitualmente les suenan extrañas a los no iniciados. Pero si has estado luchando para hacer un gran cambio —perder 10 kilos, cambiar de profesión, o estabilizar una relación amorosa que se está hundiendo— y has fracasado, entonces puede que aprecies cómo los pequeños cambios pueden ser de utilidad. Recuerda que los grandes y audaces esfuerzos para hacer un cambio pueden ser contraproducentes. Muchos de esos esfuerzos no toman en cuenta los pesados obstáculos que puede haber en el camino: la falta de tiempo, los presupuestos ajustados o una profundamente arraigada resistencia al cambio. Tal como hemos aprendido, los programas radicales de cambio pueden hacer surgir tus ocultas o no tan ocultas dudas y temores (*¿Y si fracaso? ¿Y si logro mi objetivo y sigo siendo infeliz?*), activando las alarmas de la amígdala. Tu cerebro responde a este miedo con niveles hormonales disparados y bajos niveles de creatividad, en lugar de con la

positiva y consistente energía que necesitas para lograr tus metas a largo plazo.

Objetivo	Acción kaizen
Dejar de excederte	Quita algo del carrito de la compra antes de dirigirte a la caja.
Iniciar un programa de ejercicios	Ponte de pie —sí, simplemente ponte— en la cinta de correr durante unos minutos por la mañana.
Controlar el estrés	Una vez al día, localiza qué parte de tu cuerpo está tensa (¿tu cuello?, ¿la parte inferior de tu espalda?, ¿los hombros?) Después, respira hondo.
Mantener limpia la casa	Elige una zona de la casa, programa cinco minutos en un cronómetro y ordénala. Detente cuando el tiempo acabe.
Aprender una lengua extranjera	Comprométete a memorizar una nueva palabra cada día. Si eso es demasiado duro, practica la repetición de la misma palabra una o dos veces al día durante una semana, añadiendo cada semana una nueva palabra.
Dormir más	Vete a la cama un minuto antes por la noche, o quédate en la cama un minuto más por la mañana.

Las acciones pequeñas llevan muy poco tiempo o dinero y son agradables incluso para aquellos de nosotros que no tienen acumulado un gran volumen de voluntad. Las acciones pequeñas engañan al cerebro que piensa: *Ah, este cambio es tan pequeño que no es gran cosa. No hay motivo para ponerse nervioso. En esto no hay riesgo de fallar o de ser infeliz.* Al sortear la respuesta al miedo, las acciones pequeñas le permiten al cerebro crear nuevos y permanentes hábitos, a un ritmo que puede ser sorprendentemente rápido.

¿NO HAY TIEMPO, NO HAY DINERO? EL KAIZEN SE ADAPTA A TU VIDA

Si tú eres como montones de personas que quieren hacer un cambio, puede que te digas a ti mismo: *Pero ¿cómo puedo alcanzar mi objetivo? ¡El dinero no me sobra, y apenas si tengo un momento para sentarme entre el desayuno y la hora de irme a dormir!* Anímate. Como todas las mejores cosas de la vida, los pasos pequeños son gratuitos. Y puesto que darlos sólo lleva un minuto o dos de tu tiempo, pueden encajar en cualquier agenda. Como prueba, déjame enseñarte cómo un par de pequeñas acciones kaizen —que requieren solamente unos pocos minutos más cada día— rescataron a una clínica médica del desastre financiero.

Cuando me llamaron desde una clínica de atención ambulatoria, ésta atravesaba por serios problemas. Tenía un alto índice de bajas de pacientes, una situación con severas consecuencias financieras. Aquellos pacientes que seguían asociados le daban malas calificaciones. Los pacientes que fueron consultados, a través de encuestas por escrito, acerca de por qué se sentían tan disgustados con la clínica, expresaron como queja principal los largos tiempos de espera para ser atendidos.

Y bien, incluso aunque no seas un profesional de la medicina, probablemente sepas que los largos tiempos de espera son un problema muy común en las consultas médicas. Este inconveniente es habitualmente imposible de resolver, dadas las emergencias y los imprevistos que surgen cotidianamente. Puede ocurrir que un paciente, en principio programado para ser tratado de una erupción cutánea, por ejemplo, mencione aparte otro síntoma más serio, como mareo o dolor de pecho y, de repente, una visita rutinaria se alarga mucho y, por supuesto, estropea el resto del día.

Este problema de las citas de los pacientes era tan complicado y tan generalizado, que la clínica consideró algunas soluciones drásticas. Los miembros del personal sugirieron invertir en costosos equipos que, supuestamente, podrían ayudarlos a manejar el flujo de pacientes y ayudar a los doctores a determinar cuánto tiempo había que asignarle a cada visita. Otra idea fue contratar a una enfermera practicante que filtrara a los pacientes por teléfono, para determinar con exactitud cuánto tiempo llevaría visitarlos. Los profesionales incluso concibieron la idea de asignar a uno de los médicos únicamente al ingreso de pacientes: un paso arriesgado, dado que el facultativo cuya labor se limitara a los ingresos no tendría posibilidad de atender a los nuevos pacientes que la clínica necesitaba imprescindiblemente. Ninguna de estas soluciones parecía viable o posible de ajustarse al presupuesto, de por sí precario de la clínica. En el día a día de ésta la tensión iba creciendo, cuando los distintos sobrecargados grupos de trabajo —médicos, enfermeras, recepcionistas… — se culpaban los unos a los otros por la disminución en la lista de pacientes y los

disgustados «clientes».

Esta clínica se enfrentaba a un verdadero reto. Pero yo me sentía esperanzado, porque el kaizen tiene una ventaja natural en el ámbito de la medicina. Dentro del modelo médico, la solución natural es siempre el menor tratamiento que resulte eficaz, el que funcione sin exponerse a un riesgo innecesario. Los facultativos no plantean una cirugía, si las medicinas pueden ayudar, y no les gusta recetar medicinas, si puede haber cura simplemente con descanso o con un cambio en el estilo de vida. Todo lo que necesitaba hacer era indicarle a la clínica cómo resolver sus problemas financieros, de acuerdo a los familiares términos de lo pequeño es mejor.

Convoqué una reunión de los miembros del personal y les pedí que hablaran sobre su mejor y su peor experiencia como clientes. La mayoría habló de ordenadores rotos, problemas con el banco y otros inconvenientes. Entonces alguien mencionó que su mejor experiencia como cliente había tenido lugar cuando se interrumpió su servicio telefónico. ¿Ésa había sido su *mejor* experiencia?, pregunté. Lo que había hecho de esa experiencia algo tan gratificante respondió, fue que el representante del departamento de Clientes, se había disculpado inmediatamente por el problema y *por* el tiempo de espera transcurrido hasta contactar con el representante. Dos días después, el propio representante realizó una verificación para asegurarse de que el problema había sido resuelto. Otra gente estuvo de acuerdo en que las peores experiencias como consumidores pueden ser transformadas mediante una disculpa y una demostración de preocupación. Todos sabían, dijeron, que los discos duros pueden estropearse antes de tiempo, y que los bancos pueden cometer errores. Lo que convierte a una experiencia en positiva o negativa es lo que sucede en esos pocos minutos en que explicas tu problema a la gente implicada.

El grupo concluyó que los pacientes, al igual que los usuarios de banca y los propietarios de ordenadores, realmente entienden que ocurren errores, y que los médicos no siempre pueden controlar su tiempo. Lo que los pacientes realmente odiaban era la sensación de impotencia cuando traspasaban la puerta, y no sólo sus organismos, sino también su tiempo estaba en manos de otras personas. Era el momento perfecto para una pregunta kaizen: *¿Cómo puedes mejorar la experiencia del paciente ante los retrasos, de una manera en que no cueste más que unos pocos minutos de tu tiempo*?

No me sorprendí cuando el personal entusiasmado se creció ante el desafío. Decidieron que cada uno de los siguientes pasos podía ser fácilmente implementado

en las situaciones de retraso:

- **La recepcionista podía explicar personalmente la razón de la espera al paciente e informarle aproximadamente de cuándo el médico estaría disponible.**
- **Se le ofrecería al paciente la alternativa de ver a otro médico o darle otra cita.**
- **La enfermera o la auxiliar de enfermería se disculparía con cada uno de los pacientes que hubiera tenido que esperar, antes de ser asignado a una consulta de reconocimiento.**
- **El médico se disculparía cuando el paciente entrara en la consulta.**
- **Antes de que abandonara la consulta, el médico agradecería al paciente haber escogido esa clínica.**
- **Finalmente, la recepcionista volvería a dar las gracias por segunda vez al paciente cuando se estuviera yendo.**

Estos cambios consistieron en frases pequeñas —principalmente «Discúlpeme» o «Se lo agradezco», e innegablemente ésos eran los pasos más pequeños. Pero poco después de que el personal implementara estos cambios, las encuestas a los pacientes indicaron que el grado de satisfacción se había *duplicado* y el número de pacientes que abandonaban la clínica se redujo hasta en un 60 por ciento. Ten en cuenta que el tiempo medio de espera siguió siendo el mismo que antes, pero ahora los pacientes decían cosas tales como: «¡Nunca me he sentido más apreciado en una consulta médica!» Y las facciones anteriormente enfrentadas de la clínica depusieron las armas, contentas de que hubiera algo tan sencillo y productivo que cada uno de ellos pudiera hacer para lograr sus objetivos.

¿No producen resultados lentos los pasos pequeños?

Si bien los pasos kaizen pueden ser pequeños, con frecuencia pueden conducir rápido al cambio. Mi experiencia con la clínica demuestra que a veces todo lo que se necesita es un pequeño paso para efectuar un cambio drástico. Y puede que tú descubras que un único pequeño cambio, quizás destinar sólo cinco minutos cada noche para recoger juguetes y objetos domésticos dispersos, cumple con tu objetivo de tener la casa más limpia.

Cuando el objetivo es realizar una actividad a la que te resistes profundamente (digamos, hacer ejercicio) o abandonar un hábito arraigado (es posible que para

relajarte te dediques a hacer compras), puedes descubrir que un paso pequeño no es suficiente. Pero ese paso *te* lleva a dar un segundo y luego a un tercero, cómodamente, hasta que un día descubres que has dominado el cambio.

Retornemos a Julie, la madre divorciada que no tenía tiempo para hacer ejercicio. Comenzó con una acción pequeña, hacer marcha solamente durante un minuto cada día frente al televisor. Esta acción no hizo gran cosa por su capacidad aeróbica, pero para Julie tuvo un efecto diferente y quizás mucho más significativo. Abrió una ventana a la posibilidad de incluir el ejercicio en su vida. Después de un par de semanas, Julie decidió que podía hacer marcha durante el tiempo de una pausa comercial. Una vez que dominó eso, decidió que lo intentaría durante *dos* pausas comerciales. Y entonces se olvidó de parar. Los anuncios se acabaron, la programación se reanudó, y Julie descubrió que todavía estaba moviéndose. Casi sin darse cuenta, esta mujer, tremendamente ocupada, descubrió una manera para cumplir con las directrices de la American Medical Association (Asociación Médica Estadounidense) de hacer treinta minutos de ejercicio cardiovascular la mayoría de los días, y lo disfrutaba. Se había convertido en un hábito por sí mismo, uno que ella empezaría a echar de menos si se lo saltara.

Dar pasos pequeños, sabiendo que estás calmando el miedo y creando un nuevo hábito, requiere confianza y optimismo. La gente que se enfrenta al kaizen no lo hace porque los pasos son difíciles, sino porque son fáciles. No pueden superar su formación cultural, que dice que el cambio siempre debe ser instantáneo, que siempre debe requerir una autodisciplina de acero, y que nunca puede ser placentero. Pensamos que si somos duros con nosotros mismos, exhortándonos a hacer más y a hacerlo más rápido, conseguiremos mejores resultados. Decimos: *¿Cómo puedo alcanzar mi objetivo con un minuto al día? ¡A ese ritmo, llevará años!* Pero el kaizen nos pide que seamos pacientes. Nos pide que tengamos fe en que con los pasos pequeños, podemos superar mejor la inicial resistencia mental al cambio. No tenemos control sobre el calendario de nuestro cambio: del mismo modo que no podemos determinar el momento en que alcanzamos un objetivo, tal como aprender a conducir, a esquiar o a tocar la guitarra. Sencillamente debemos confiar en que la mente desarrollará una maestría y obedecerá las instrucciones que le estamos enviando.

«Simplemente no puedo decidirme a hacerlo»: cómo el kaizen funde la resistencia

Cada Nochevieja, millones de nosotros hacemos una lista de objetivos para el año venidero: queremos perder peso, organizarnos, aprender a manejar el estrés y así sucesivamente; y planificamos hacer esos cambios en su totalidad, comenzando justo al día siguiente. Pero, una y otra vez, sencillamente no podemos armarnos con la voluntad requerida para hacer esa masiva y súbita reforma, por lo menos no durante un período prolongado de tiempo. Las encuestas sugieren que la típica resolución se repite durante diez años seguidos, que una cuarta parte de ellas se abandonan en el transcurso de las primeras quince semanas y que se vuelven a desempolvar al año siguiente. El kaizen ofrece una alternativa a este ritual anual de fracaso.

Hace muchos años, antes de conocer el kaizen, oí a un muy famoso experto en dolor dar una conferencia ante un público numeroso. Pese a que el dolor no siempre puede tratarse con medicinas y otras invenciones médicas, técnicas mentales como la meditación pueden reducir significativamente el sufrimiento de aquellos que lo padecen. Este experto en dolor animó a todos los oyentes a que fueran a su casa y meditaran durante un minuto al día. Bastante sorprendido, me acerqué a él después de la charla y le pregunté por qué pensaba que un minuto de meditación podría hacerle algún bien a alguien. En un tono paciente de voz, me preguntó cuánto hacía que existían las técnicas de meditación larga.

«Dos o tres mil años», dije.

«Así es», me respondió. «De modo que hay muy buenas posibilidades de que este público haya oído hablar de eso antes. Aquellos a los que les gusta la idea, ya han encontrado un maestro o un libro y la practican. Para el resto de las personas que estaban entre este público, la meditación es la peor idea de la que jamás hayan oído hablar. Prefiero que vayan a sus casas y mediten durante un minuto, a que no mediten durante treinta. Puede que les guste. Puede que se olviden de parar.»

Y creo que tenía razón. El estudio de las técnicas persuasivas demuestra consistentemente el poder del kaizen para fundir la resistencia, incluso la resistencia más dura. En un estudio más bien humorístico, los propietarios de casas de un barrio de California del Sur fueron consultados por voluntarios si consentían en exhibir un pequeño cartel, en el que se leyera «SÉ UN CONDUCTOR SEGURO», en una de sus ventanas. La mayoría de ellos aceptó. Los propietarios de casas de otro barrio, escogidos por su similitud con los primeros, no fueron consultados acerca de exhibir el cartel. Dos semanas más tarde, a los propietarios de ambos barrios se les preguntó si permitirían que una *valla publicitaria* con el mismo mensaje fuera instalada en el jardín delantero de sus casas. Se les enseñaron fotografías que demostraban que dicha valla taparía prácticamente sus casas. Para hacer la solicitud aún menos

atractiva, la leyenda de la misma estaba mal diseñada. El grupo que no había sido abordado en relación con el pequeño cartel, lo rechazó en un 83 por ciento de las veces; el grupo que había dado el pequeño paso en el primer barrio, sin embargo, *accedió* a exhibir el cartel en un 76 por ciento de las veces. El pequeño paso multiplicó las probabilidades por cuatro. Otros estudios reflejaron estos resultados y demostraron que una pequeña acción inicial (exhibir un pin con un propósito caritativo, vigilar las pertenencias de alguien ajeno en la playa) elimina la mayoría de las objeciones para realizar una acción mucho mayor (hacer mayores donativos, intervenir si las pertenencias de otra persona son robadas). ¡Ahora imagina cómo las pequeñas acciones eficaces pueden vencer tu resistencia al cambio que realmente deseas hacer!

He utilizado el kaizen una y otra vez con personas a las que les gustaba la *idea* de mantener sus decisiones de adelgazar, organizarse o estar más relajadas, pero que se resistían a hacer los cambios necesarios en su rutina. En la consulta médica de la UCLA, por ejemplo, he visto a gente que simplemente no quiere, no puede usar el hilo dental. Saben que se arriesgan a tener caries o enfermedad periodontal, y sienten que deben desarrollar el hábito de usar el hilo, pero al parecer no pueden trasladar ese conocimiento a la acción. De modo que yo les he pedido que lo utilizaran en un diente cada día. Estas personas hallaron este pequeño paso mucho más fácil. Al cabo de un mes de usar el hilo dental en un solo diente todos los días, habían conseguido dos cosas: un diente muy limpio y el hábito de usar esa ridícula cuerdecita.

Un diente limpio es un logro en sí mismo, pero la mayoría de las personas descubren que no quieren detenerse en ese punto. Algunos siguen y se pasan el hilo dental por *dos* dientes al mes siguiente, pero la mayoría descubre que ese hábito se ha arraigado con tanta fuerza (y dado que de todas maneras están frente el espejo con el trozo de hilo dental), que lo pasan por dos, tres, cuatro o cinco dientes. En el curso de entre seis y diez semanas, la mayoría de la gente usa el hilo dental en todos los dientes. (Si la gente se olvida de cumplir con su rutina de un diente al día, yo les voy a pedir que añadan otro paso kaizen: que aten un trozo de hilo dental alrededor del mando de la tele o que peguen un trocito de hilo en el espejo del baño como recordatorio.)

También he visto más personas de las que esperaba que no eran capaces de incorporar la costumbre de hacer ejercicio regularmente, y que en consecuencia sufrieron enfermedades devastadoras. A menudo, se trata de personas con exceso de trabajo, exceso de compromiso y exceso de estrés. Estos pacientes sencillamente no ven cómo podrían disponer de los treinta minutos de ejercicios al día que se

recomiendan. Su vida puede ser tan dura, que no pueden imaginarse endurecerla aún más estimulando voluntariamente la sudoración. Puede que les dé miedo lo que van a parecer sus otros hábitos desde un nuevo y saludable punto de vista. Realmente, puedo simpatizar con eso. Para esas personas, la indolora y fácil naturaleza del kaizen tiene un particular atractivo.

La gente que *odia* absolutamente hacer ejercicio puede empezar de la manera en que lo hizo Julie, simplemente haciendo marcha frente al televisor durante un minuto al día. Pronto creará el hábito y estará dispuesta a añadir unos cuantos minutos más a su rutina, y luego unos pocos más, hasta que se descubren dedicándose con entusiasmo a un régimen de ejercicios saludable.

CONSEJO KAIZEN

Para tener una salud estupenda, puede que lo mejor sea que establezcas objetivos *menores*. Hacer solamente unos pocos cambios positivos puede tener un impacto sorprendente en tu bienestar. Investigaciones recientes insisten especialmente en que perder el 10 por ciento del peso de alguien (suponiendo que haya sobrepeso inicial) conduce a mejoras radicales en el riesgo de diabetes, hipertensión y apnea del sueño. Un estudio de la Universidad de Adelphi muestra que la gente que utiliza la cinta de correr sólo durante cuatro minutos al día, durante cuatro días a la semana (asegurándose de alcanzar el 70 por ciento de su ritmo cardíaco máximo), experimenta un 10 por ciento de aumento de su capacidad aeróbica: ¡el mismo porcentaje que aquellos que se ejercitan durante veinte minutos al día!

Una vez conocí a una mujer que deseaba hacer ejercicio e incluso había comprado una cara cinta de correr para tener en su casa. Pero seguía viendo que evitaba hacer ejercicio. *Simplemente no puedo decidirme a hacerlo,* pensaba. De modo que recurrió al kaizen. El primer mes se subía en la cinta de correr, leía el periódico y tomaba su café. Al mes siguiente, después de acabarse el café, caminaba en la cinta durante un minuto, sumando un minuto más cada semana. Durante esos primeros meses, sus pequeñas acciones habrían sido consideradas por la mayoría de la gente como ridículas. Pero, en realidad, no lo eran. La mujer estaba desarrollando una tolerancia al ejercicio. Pronto, sus «ridículas» pequeñas acciones se convirtieron en ¡el firme hábito de correr medio kilómetro al día! Ten en cuenta que ese incremento gradual en un programa duradero es lo opuesto a la pauta habitual, en virtud de la cual una persona comienza con un estallido de actividad durante unas cuantas semanas, pero con el tiempo vuelve a su confortable sitio en el sofá.

Cuando planifiques tus propios pasos pequeños hacia el cambio, considera que, a veces, pese a tu mejor planificación, levantarás un muro de resistencia. ¡No te rindas! En lugar de eso, intenta reducir el tamaño de tus pasos. Recuerda que tu objetivo es evitar el miedo, y dar los pasos tan pequeños, que apenas puedas notar el

esfuerzo. Cuando los pasos son lo suficientemente fáciles, la mente se hará cargo y se saltará los obstáculos para alcanzar tu objetivo.

De vez en cuando, el kaizen *produce* el cambio más lentamente, requiriendo pasos pequeños a lo largo de todo el camino desde el punto A hasta el punto B. Si te sientes frustrado con el ritmo del cambio, pregúntate: *¿No es el cambio lento mejor que lo que he experimentado anteriormente… que es ningún cambio en absoluto?* Un divertido ejemplo de esta estrategia procede de una mujer que se crió en Inglaterra. A los trece años se dio cuenta de que las cuatro cucharaditas de azúcar que ponía en su té a diario no le estaban haciendo ningún favor a su organismo. Con voluntad y autocontrol, fue capaz de eliminar tres de las cuatro cucharaditas, pero la costumbre de echar esa última cucharadita de azúcar era obstinada. Cuando se percató de que su voluntad no era lo bastante fuerte como para resistirse a la cucharadita en cuestión, la sostenía y trataba de quitar sólo un granito de azúcar, antes de echar el resto en el té. Al día siguiente, trataba de quitar dos granitos de azúcar de la cucharita antes de echar el resto en el té. Así continuó, quitando uno o dos granitos cada día. ¡Tardó casi un año en vaciar la cucharita! Tenía cuarenta y cinco años cuando contó esta historia, y seguía tomando su té sin azúcar.

Propósitos de Año Nuevo, al estilo kaizen

He aquí algunos de los propósitos más populares de Año Nuevo, unidos a una serie de pasos kaizen, que hicieron que varios de mis clientes emprendieran el camino hacia el éxito. Para decidir el paso correcto para ti, mira «Técnica kaizen: *¿Cuál va a ser tu primer paso pequeño?,* (ver aquí).

Decisión: comer de forma más saludable.
Pequeños pasos:

1. Desecha el primer bocado de algún tentempié que engorde. Hazlo durante un mes. Este proceso te ayuda a que aprendas a comer menos de una gran ración.
2. Durante el mes siguiente, desecha el primero *y* el segundo bocado.
3. Entonces desecha tres bocados del tentempié durante un mes (y así sucesivamente, hasta que decidas que ya no quieres tomártelo o hasta que no haya más bocados que dejar).
4. Una vez que hayas dejado el tentempié, céntrate en hacer más lento el proceso de comer, cuando tomes otros tentempiés o comidas. Cuando comas, descansa entre bocado y bocado, poniendo la mano en tu regazo y masticando cuidadosamente. Toma comida de

nuevo sólo cuando hayas tragado el bocado anterior.

Decisión: Hacer ejercicio.

Pequeños pasos:

1. Si no puedes decidirte a abandonar el sofá, cómprate una mancuerna para apretar, mientras miras la televisión (o aprieta viejas pelotas de tenis). Esto quemará unas cuantas calorías y hará que te acostumbres a la idea de volver a mover tu cuerpo.
2. Cuando estés preparado para moverte, da la vuelta a la manzana una vez al día, o sube un tramo de escaleras en lugar de usar el ascensor.
3. Pasa por una casa más cada día, o repite un paso en la escalera hasta que el hábito se instaure.
4. Para aumentar posteriormente tu deseo de hacer ejercicio piensa en alguna actividad en la que más te guste involucrarte: ¿nadar?, ¿esquiar?, ¿tenis? Busca una foto de esa actividad y colócala en la nevera, encima del televisor o en la esquina de un espejo.

Decisión: Ahorrar dinero.

Pequeños pasos:

1. Ponte como objetivo ahorrar solamente un dólar o un euro al día. Una manera de hacerlo es modificar una compra diaria. Quizás puedas renunciar a un caro café y beber un café solo. Es posible que puedas leer el periódico online gratis, en lugar de comprar uno en el quiosco. Pon aparte cada dólar/euro ahorrado.
2. Otra táctica para ahorrar un dólar/euro al día es compartir un capricho diario con un amigo. Compra un café grande y repártelo en dos tazas más pequeñas. Compra un periódico e intercambia las secciones.
3. Si ahorras un dólar/euro cada día, al final del año tendrás 365. Comienza a confeccionar una lista de cosas que te gustaría hacer con ese dinero extra y añade una idea cada día. Aprenderás a pensar sobre objetivos más distantes y mayores, en lugar de los más baratos placeres inmediatos.

Decisión: Pedir un aumento de sueldo.

Pequeños pasos:

1. Comienza haciendo una lista de razones por las que te mereces ganar más dinero por tu trabajo. Cada día, añade un punto a tu lista.
2. Dedica un minuto al día para practicar la solicitud a tu jefe en voz alta.
3. Aumenta ese tiempo hasta que te sientas preparado para hacer esa demanda personalmente.
4. Antes de que realmente pidas el aumento, imagina que la respuesta del jefe no es la que deseas, pero que, aun así, sales por la puerta sintiendo que, en cualquier caso, has triunfado, sintiéndote orgulloso de tu esfuerzo. (Este paso —una verdadera forma de

modelar la mente— te ayuda a dominar cualquier miedo persistente.)

Decisión: Usar el tiempo de manera más productiva.

Pequeños pasos:

1. Haz una lista de actividades que te llevan tiempo, pero que no te resultan útiles o estimulantes. Mirar televisión, ir de escaparates y leer cosas que no encuentras placenteras o productivas son frecuentemente fuentes de uso pobre del tiempo.
2. Haz una lista de actividades que te gustaría probar y que sientes que serían más productivas que las actuales. Cada día, añade un punto a la lista.
3. Una vez que hayas identificado actividades más productivas que te gustaría probar, adelante, inténtalo, pero de una manera muy limitada y no amenazante. Si quieres llevar un diario, hazlo, pero prométete que no vas a escribir más de tres frases al día. Si quieres tomar una clase de yoga, puedes empezar simplemente sentándote en el vestíbulo del centro donde la impartan, para ver cómo entran y salen alumnos. Pronto, te encontrarás a ti mismo participando más plenamente en la actividad. Y difícilmente serás consciente de que estás pasando menos tiempo frente al televisor.
4. Cada día escribe el nombre de una persona que consideras que está viviendo una vida productiva. Luego escribe una cosa que esa persona está haciendo diferente de ti.

El kaizen elimina el hábito

Cuando la gente está tratando de abandonar una adicción insana, uno de sus mayores temores es la posibilidad de que a un corto período de éxito siga una larga recaída en ese mal hábito. No importa si la adicción es a los cigarrillos, la comida basura, el alcohol, las drogas o a cualquier otra cosa: incluso manteniéndose libre de la adicción durante muchos meses, la gente en muchas ocasiones recae y vuelve a su antigua costumbre. No obstante, hay esperanza. He visto a mucha gente abandonar adicciones permanentemente dando pasos pequeños.

Yo comencé recomendando esta particular modalidad de pasos kaizen para las adicciones cuando advertí que entre los fumadores que habían dejado el hábito, pero habían vuelto a él, se repetía la frase «Los cigarrillos son mis amigos». A veces se reían cuando la decían, pero su sentimiento era auténtico. Descubrí que muchos de esos fumadores se habían criado en familias con padres incapaces de prestar una atención adecuada. Siendo niños, habían aprendido rápidamente a guardarse los problemas para sí mismos y a no confiar en nadie cuando se sentían mal.

Esta autosuficiencia es frecuente, pero resulta una estrategia pobre para

enfrentarse a la adversidad de la vida. Esto es así porque estamos «configurados» biológicamente para buscar apoyo cuando estamos estresados; está en nuestra naturaleza. Considera lo que hace un niño cuando se despierta por la noche, debido a una pesadilla o a una tormenta. Instintivamente, corre a la cama de sus padres para pedir ayuda. El niño se aferra a mamá o a papá y entonces, después de unos minutos de consuelo, se duerme en brazos de sus padres. Cuando este proceso de asimilación se ve interrumpido porque los padres son física o emocionalmente inasequibles, se reemplaza por autosuficiencia y estoicismo. Cuando ese niño independiente llega a la edad adulta, los cigarrillos, la comida u otras sustancias se convierten en compañías fiables, aportando una tranquilidad consistente y segura, pero con los desafortunados efectos colaterales de enfermedad, obesidad o algo peor. Si una persona como ésta trata de abandonar la adicción, sin aprender a pedir ayuda a los demás, es poco probable que tenga éxito. Vivir sin su «amigo» es sencillamente demasiado aterrador.

Una clienta, Rachel, era una mujer en la mitad de la cuarentena, cuya vida encajaba en el modelo que acabo de describir: siendo niña, Rachel decidió que nunca se apoyaría en nadie. Y no lo hizo. Aprendió a ser económicamente independiente, y era capaz de llevar su casa y desempeñarse en su profesión sin ayuda. Pero no había desarrollado la capacidad de recibir apoyo de los demás. Rachel podía contar con varios amigos de cuya camaradería disfrutaba, pero nunca se confiaba a ellos o se daba a conocer de manera íntima. Sus relaciones sentimentales eran con hombres siempre distantes. Pero todos nosotros necesitamos alguna forma de apoyo externo, y la de Rachel eran los cigarrillos. Cuando las cosas se ponían difíciles, ella sacaba a su «mejor amigo» y fumaba. La nicotina la animaba cuando estaba deprimida y la calmaba cuando estaba ansiosa.

Rachel vino a verme porque sabía que necesitaba abandonar de forma permanente el hábito. Frecuentes problemas respiratorios lo habían convertido en algo terriblemente inquietante. En ocasiones, ella lo había dejado durante un mes o dos cada vez, pero —lo has adivinado— siempre volvía a recaer.

Yo sabía que no tenía sentido prescribirle a Rachel el último descubrimiento tecnológico para dejar de fumar. Ella disponía claramente de la autodisciplina para dar ese primer salto. Pero uno de los más sólidos factores de éxito en la vida es que una persona se dirija a otro ser humano en busca de apoyo, en momentos en que tiene problemas o miedo. Para que Rachel realmente consiguiera tener éxito, tenía que aprender a confiar, a hallar un compañero y un confidente humano que pudiera reemplazar a los cigarrillos. Y ambos sabíamos que lo que estaba en juego era su

salud; probablemente, no disponía de un par de años para emplear en una terapia, en la que discutir a fondo su infancia antes de tratar de dejar los cigarrillos de nuevo. Tampoco tenía la paciencia para hacerlo; yo sospechaba que una terapia profunda como ésa era un paso demasiado importante y doloroso para ella.

El primer pequeño paso que dio Rachel fue llamar a mi buzón de voz una vez al día. Todo lo que tenía que decir era: «Hola, soy Rachel». Se sintió desconcertada cuando se dio cuenta de que ese pequeño paso la ponía nerviosa. Entonces comprendió el valor que tenía: si te has pasado toda la vida evitando la dependencia, el simple acto de llamar a un buzón de voz viola tu promesa de no necesitar nunca a otra persona. Cuando este paso se convirtió en algo menos temible, añadimos otra llamada, justo antes de que fumara un cigarrillo. Esto *no* era un intento de avergonzar a Rachel para que lo dejase. Acordamos de que podía fumar todavía cuantos cigarrillos quisiera, simplemente tenía que decir «hola» antes de fumar. «¡Hola, soy Rachel!», decía, «¡estoy fumando un cigarrillo ahora!» Debido a que Rachel había aprendido a no ansiar la compañía humana, yo intentaba desarrollar el deseo de Rachel de desearla, de una manera que no le hiciera daño. Y también estaba poniendo un paso entre Rachel y su «mejor amigo». Hicimos eso durante un mes.

Entonces le pedí a Rachel que escribiese sus sentimientos en un diario. Las investigaciones demuestran que las personas que utilizan un diario para expresar sus emociones reciben muchos de los mismos beneficios físicos y psicológicos, que aquellas que hablan con un médico, un religioso o un amigo. Yo creo que la razón por la que escribir en un diario es tan eficaz es que, para muchas personas, es realmente importante decidir que tu vida emocional es lo suficientemente valiosa como para comprometerte con un libro que nadie verá jamás. Las investigaciones psicológicas sugieren que los clientes deben escribir en sus diarios, por lo menos, entre quince y veinte minutos al día para obtener beneficios de esta actividad, pero no había manera de que Rachel dedicara todo ese tiempo a su vida interior. De modo que comenzamos con ella escribiendo solamente durante *dos minutos* cada día. Hicimos eso, junto con las llamadas telefónicas, durante dos meses más. El cerebro de Rachel comenzó a pensar en su diario y en mí siempre que se sentía alterada. Al final de ese período, Rachel se sorprendió al descubrir que su consumo de cigarrillos había disminuido en un 30 por ciento, sin ningún esfuerzo por su parte.

Entonces le pedí que incorporara otro paso kaizen —preguntas pequeñas— a su rutina. Ella tenía que imaginar que tenía un mejor amigo (¡uno humano!), que estaba a su lado a lo largo de todo el día, y a preguntarse qué le gustaría que hiciera ese amigo en cada momento: quizás oírla jactarse de alguno de sus logros o chatear con

ella cuando decidiera qué iba a tomar para almorzar. Estas preguntas empezaron a consolidarse. (Para mayor información sobre el poder de las pequeñas preguntas kaizen, véase el capítulo «Hacer preguntas pequeñas».) Pronto Rachel comenzó a llamar a personas reales, a aquellos amigos que parecían dignos de correr el riesgo, y empezó a tener experiencias positivas cuando se dirigió a ellos de maneras pequeñas. Alrededor de esa época, Rachel volvió a la técnica de dejar de fumar que había utilizado antes. En el transcurso de un mes dejó de fumar. Y esta vez no lo hizo durante un pequeño intervalo. Rachel no volvió a fumar un cigarrillo en dos años.

Técnica kaizen

¿Cuál va a ser tu primer paso pequeño?

Es un ejercicio que recomiendo a casi todos mis clientes y que yo mismo utilizo de forma permanente. Puedes hacerlo por ti mismo, pero he descubierto que la mayoría de la gente tiene más éxito cuando incluye a un compañero de confianza para ayudarles. Comienza decidiendo en qué parte de tu vida piensas que puedes beneficiarte más fácilmente de pequeños y progresivos pasos hacia la excelencia. Luego aplica la técnica kaizen de hacer preguntas pequeñas para determinar cuál es tu mejor paso. Supón que escoges la salud. Pide a tu compañero que te pregunte lo siguiente:

¿Qué paso pequeño, insignificante, puedes dar que pueda mejorar la calidad de tu salud?

La mayoría de la gente comenzará diciendo algo en la línea de «perder peso», o «hacer ejercicio con más frecuencia». Ése es un buen comienzo, pero perder peso o hacer ejercicio no es exactamente un paso pequeño. De hecho, la mayoría de nosotros hemos intentado aplicar la innovación a esos objetivos —haciendo dietas, comenzando un programa diario de correr— y hemos fracasado. Tratemos de hallar un paso verdaderamente pequeño, aparentemente insignificante.

Ahí es donde un compañero puede ayudar. Un compañero puede detectar «trampas», cuando surge una respuesta que es pequeña y lo suficientemente kaizen como para hacerte sentir que has acabado la tarea, pero lo bastante grande como para satisfacer la intensa crítica de tu mente, esa que demanda importantes y destacadas acciones *ahora*. Para evitar eso, tu compañero debe hacerte la pregunta

una y otra vez, hasta que tu cerebro produzca una respuesta auténticamente kaizen, un paso tan fácil que puedas *garantizar* que lo darás todos los días.

De modo que tu compañero vuelve a preguntar:

¿Qué paso pequeño, insignificante, puedes dar que pueda mejorar la calidad de tu salud?

Una posible respuesta en este caso es «comer menos».

¡Inténtalo de nuevo! Objetivos imprecisos como ése satisfarán la exigente y autocrítica voz de nuestras mentes, pero son difíciles de alcanzar y aún más de mantener.

¿Qué paso pequeño, insignificante, puedes dar que pueda mejorar la calidad de tu salud?

Evitar el chocolate.

Este paso es más concreto, pero sigue siendo demasiado grande. Eh, si fuera tan fácil dejar de comer chocolate, la industria dietética cerraría el negocio.

Inténtalo otra vez.

¿Qué paso pequeño, insignificante, puedes dar que pueda mejorar la calidad de tu salud?

Comer menos chocolate.

Cerca, pero aún no te has ganado el cigarro de chocolate. Nota cómo al oír repetidamente la pregunta, tu cerebro ha empezado a incorporarla, a darle vueltas y a proponer respuestas más creativas.

¿Qué paso pequeño, insignificante, puedes dar que pueda mejorar la calidad de tu salud?

¿Qué tal esto?: cómete el chocolate, pero quita el primer bocado.

¡Eso es! Ésa es una gran manera de aprender a controlar las raciones. Tus ojos están viendo toda la barrita de chocolate, mientras tu cerebro está aprendiendo a quitar una parte, antes de que te lo comas. (¡Tratar de desechar el *último* bocado es demasiado difícil!) Sabrás que el paso es lo bastante pequeño si tienes la misma certeza de que puedes darlo, como la tienes de que mañana volverá a salir el sol.

Otra zona popular en la que se concentra el kaizen es en el escritorio de la oficina. Con frecuencia, la gente responderá que pasarán la primera hora de cada mañana archivando documentos, quitando cosas inservibles y demás. Pero cuando les pregunto: «¿Puedes garantizarme, no importa lo ocupado que estés, que vas a pasarte una hora ordenando?», la respuesta es no.

Eventualmente, la persona decide pasar sólo *dos minutos* archivando documentos al final del día, o tal vez archivando *un* solo documento o pidiéndole consejo a una

persona ordenada.

¿Y qué te parece el objetivo de reconciliarte con un progenitor alejado? Proyectar algo extraordinario para veros podría tener un efecto paralizante para ambas partes. ¿Y qué tal si en lugar de eso, lo invitas a cenar o simplemente hablas por teléfono con él? Una vez más, el mejor primer paso es aquel del cual puedes decir: «No importa lo dolido que estoy, para hablar con mi madre o mi padre, sé que puedo hacer ese pequeño gesto». Para mucha gente, ese primer paso puede ser dedicarle un minuto diario a pensar sobre las cualidades positivas de ese progenitor. Otro primer paso —útil si un padre es una figura severa y autoritaria— es pasar un minuto al día pensando en los miedos o inseguridades de los padres. Esta pequeña actividad ayuda a humanizar a una madre o a un padre reacio.

Al prestar atención a que tu primer paso sea verdaderamente pequeño, estás haciendo todo lo posible para tener éxito. Una vez que hayas experimentado la alegría de dar el primer paso, puedes decidir si resulta apropiado dar otro. Sabrás que estás preparado cuando los que estás dando se conviertan en automáticos, sin necesidad de hacer esfuerzos, e incluso placenteros. Pero no dejes que nadie te presione para que aceleres el ritmo del cambio, si no lo sientes adecuado para ti. Simplemente utiliza el ejercicio descrito más arriba para determinar tu *segundo* paso, y asegurándote de nuevo de que puedes garantizar los resultados. Y entonces es el momento de dar el tercer paso, y así sucesivamente, hasta que tu cerebro supere la resistencia y te lleve hacia adelante a tu manera. Si en algún momento sientes que temes la actividad o te estás dando excusas para no hacerla, es hora de reducir el tamaño del paso.

CAPÍTULO 5

Resolver problemas pequeños

Estamos tan acostumbrados a vivir con molestias de poca importancia, que no siempre es fácil identificarlas, y mucho menos corregirlas. Pero esas molestias tienen una manera de crecer y eventualmente bloquear tu camino hacia el cambio. Entrenándote en la detección y resolución de los problemas pequeños, puedes evitar tener que padecer soluciones mucho más dolorosas más tarde.

En sus años de reconstrucción, después de la Segunda Guerra Mundial, Toyota comenzó a realizar un audaz experimento. Uno de los más experimentados directivos de la compañía, Taiichi Ohno, cambió uno de los preceptos fundamentales de la cadena de montaje. Antes de que apareciera Ohno, prácticamente todas las compañías de automoción seguían el mismo procedimiento: cada chasis pasaba a la cadena de montaje para que un trabajador tras otro desarrollara la función que tenía asignada. Los trabajadores debían hacer la única tarea que se les había asignado, y eso era todo. Cualquier error en el proceso era corregido por los inspectores del control de calidad al final de la cadena.

Ohno tenía una idea diferente, una que al parecer estaba influenciada por la idea del doctor W. Edward Deming, sobre la pequeña y continua mejora. Ohno colocó un cordón en cada paso de la cadena de montaje, y cualquier trabajador que advirtiera un defecto podía tirar de él y parar en seco la cadena. Ohno se aseguró de que los ingenieros, los proveedores y los trabajadores de la cadena estuvieran disponibles para identificar por completo el problema e implementar una solución, preferentemente en el acto.

Todos los demás fabricantes encontraron absurda esa idea, una violación de los principios básicos de la fabricación en cadena. ¿Cómo podía una compañía acumular productos rápidamente, si la cadena de montaje podía ser detenida por el capricho de un trabajador de corregir un defecto menor?

Contrariamente al sentido común, el método de Ohno resultó ser el medio más

exitoso para fabricar automóviles. Arreglar un problema pequeño sobre el terreno prevenía problemas posteriores mucho mayores. Lamentablemente, no todas las empresas han aprendido de la experiencia de Toyota, y se mantuvo la tentación de pasar por alto lo que aparentemente son problemas menores. La compañía de gas y petróleo BP, por ejemplo, ignoró 356 «pequeños» vertidos de petróleo ocurridos entre los años 2001 y 2007. Los reguladores comunicaron dos veces su preocupación, pero los expertos de la industria petrolera la desestimaron. No fue hasta el 2010 cuando BP se vio obligada a reconocer las consecuencias de ignorar esas «pequeñas» alarmas: ése fue el año en que una explosión de una perforadora a bordo del *Deepwater Horizon* provocó que se vertieran 200 millones de galones de crudo en el golfo de México, convirtiéndose en el peor vertido de petróleo de la historia.

Una curiosa pero auténtica leyenda del rock and roll muestra el poder de implementar pequeñas medidas kaizen para lograr la excelencia y prevenir costosos errores: en los contratos de Van Halen con los promotores de conciertos, la banda pedía no sólo que hubiera un bol con M&M en los camerinos antes de los conciertos, sino también ¡que los de color marrón hubieran sido eliminados! Si quedase alguno de ese color en el bol, el concierto se cancelaría, pero Van Halen cobraría de todas maneras.

A primera vista, esto no parece ser más que un ejemplo del exceso narcisista de la banda de rock. Las giras de Van Halen estuvieron entre las primeras en introducir escenografías muy complejas, de alta calidad técnica, en los espectáculos. Su legendario primer vocalista, David Lee Roth dijo: «Nosotros llevábamos nueve tráileres, llenos de equipos, cuando lo normal eran tres. Y había muchos, muchos fallos técnicos. Si al volver a los camerinos, veía un M&M marrón en el bol, teníamos que revisar toda la producción. Estaba garantizado que iba a haber un error técnico. Estaba garantizado que te ibas a meter en un problema». Y, aun así, ¿cuántas veces nosotros, en nuestra impaciencia por alcanzar un objetivo, vemos señales de problemas y los recalificamos como «normales», simplemente para evitar enfrentarnos a ellos?

Cuando estamos tratando de hacer un cambio, puede resultar tentador ignorar los sutiles signos de alarma, como aquel que dice: *Aquí hay algo erróneo. Necesitas ir más despacio, volver sobre tus pasos, e investigar.* Pero si continuamos evitando estos problemas pequeños, crecerán y crecerán hasta que creemos un caos tan espectacular que requerirá detener la cadena de montaje del cambio, anunciar una retirada, y seguir con el doloroso y largo proceso de deshacer lo que ya es un gran

error. Detectando los pequeños errores ahora puede ahorrarnos años de costosas correcciones.

Técnica kaizen

Aprender a detectar problemas pequeños

La visión perfecta, tal como se dice, es de 20/20, y siempre es más fácil detectar una grieta en el techo *después* de que la lluvia haya empapado el yeso. Pero es posible que te entrenes para ver pequeñas señales de alarma con mayor claridad. Intenta hacer este ejercicio para agudizar tu pequeño problema de visión:

1. Recuerda un pequeño error que hayas cometido en un determinado momento de tu vida. Ahora, tómate un poco de tiempo para considerar si había habido pequeñas señales a lo largo del camino, indicando que las cosas no estaban yendo de acuerdo a tus planes o deseos. ¿Qué medidas habrías tenido que tomar para corregir el problema? ¿Detuviste la «cadena de montaje» y comenzaste de nuevo? ¿Ignoraste el problema con la esperanza de que a su tiempo lograrías tu objetivo de todos modos?
2. Identifica un pequeño error que hayas cometido hoy, sin enfadarte contigo mismo por ello. Este solo acto, especialmente si lo realizas a diario, aumentará tu percepción de los pequeños errores.
3. Ahora pregúntate si el pequeño error que identificaste en el ejercicio 2, refleja un problema mayor o si potencialmente puede adquirir mayor velocidad. (Si has perdido las llaves de tu coche, por ejemplo, pregúntate si estás tratando de hacer malabarismos con demasiadas cosas a la vez, o si estás tan distraído que puedes eventualmente cometer un error más serio.) Al prestar atención a ese error, reducirás su frecuencia. Si sientes que ese error indica un problema más significativo en tu vida, pregúntate: *¿Qué paso kaizen puedo dar para corregir esa situación?*
4. Pregúntate si irritas a tu familia, amigos, compañeros de trabajo o clientes de alguna forma. Tu nueva percepción, por sí sola, reduce la probabilidad de que vuelvas a cometer ese error, pero debes preguntarte si el error es parte de un problema mayor. Si puedes vincularlo a un asunto más importante, ¡te estarás dando un incentivo para trabajar sobre ello!

Cuando el fracaso no es una opción

La mayoría de nosotros decididamente preferimos no fracasar, pero para algunas personas y corporaciones, el fracaso significa algo más que el saldo de la cuenta está en números rojos o ver truncada la ambición personal. Puede significar la pérdida de la vida, quizás a una escala masiva. Los psicólogos han estudiado las estrategias utilizadas por las organizaciones que no pueden permitirse siquiera un único error y sus hallazgos resultan esclarecedores para cada uno de nosotros, no importa cómo sean los desafíos de tus esfuerzos cotidianos.

Uno de los más interesantes estudios procede del doctor Karl E. Weick, un psicólogo de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan. Los sujetos de su estudio fueron los trabajadores de Urgencias, de portaaviones, torres de control aéreo, centros de reactores nucleares y los bomberos. Llamó a esos grupos Organizaciones de Alta Fiabilidad o HRO, por sus siglas en inglés, queriendo significar que sus servicios son tan vitales y precisos que están obligados a hallar las formas de *no* fracasar. Una característica común de esos equipos de buen funcionamiento, dijo el doctor Weick, es que «se distinguen por ser capaces de detectar signos de alarma increíblemente débiles y emprender una acción firme y decidida».

Por ejemplo, los pilotos de los aviones del Ejército de Estados Unidos, que despegan y aterrizan desde las cubiertas de los portaaviones, son seleccionados por sus nervios de acero y su criterio imperturbable. Hay muchos controles técnicos de alto nivel, automáticos, que contribuyen a que los vuelos sean seguros. Pero cuando estás aterrizando encima de una nave en medio del océano, un error, incluso minúsculo, puede suponer un desastre. Los oficiales y la tripulación están entrenados para *no* suponer que el sistema va a funcionar perfectamente por su cuenta. En lugar de eso, están pendientes de la más mínima señal de que las cosas se están torciendo. Escuchan los sutiles signos de tensión en las voces de los pilotos cuando están circunvalando la nave para verter el exceso de combustible. Recorren la nave muchas veces al día observando si hay «objetos extraños» —cualquier cosa que pueda ser absorbida hacia el interior del motor del avión— basando su escrutinio en el supuesto de que cualquier cosa que pueda ir mal, lo hará. También dedican una rigurosa atención a la naturaleza de cada aterrizaje. En la cubierta del portaaviones hay cuatro cables que pueden atrapar el gancho de cola del avión. Un piloto se esfuerza en no atrapar el primer o el segundo cable (porque eso supondría aterrizar demasiado pronto) o el cuarto (lo que significaría salirse de la cubierta y caer en el mar). El ideal es el tercero. Los aterrizajes que atrapan el primero, el segundo o el cuarto cable son revisados, de modo que el piloto y la tripulación puedan

observarlos y corregir las causas de la desviación.

Todos podemos implementar estrategias altamente fiables para nosotros, dirigiendo ese tipo de meticulosa atención hasta esos débiles destellos de alarma de la vida. Hace unos años, estaba impartiendo un curso de fin de semana sobre creatividad, cuando conocí a Amy y a Frank. A lo largo del curso de tres días, llegué a conocer a este matrimonio muy bien y, en un determinado momento, Amy dijo voluntariamente que ella deseaba que Frank me viese, para que lo tratara de su actitud violenta en la carretera. Su marido estuvo de acuerdo en que él increpaba a los otros conductores demasiado a menudo (y dado que sufrían el congestionado tráfico de Los Ángeles, había muchas oportunidades para ello), pero creía que el problema era demasiado pequeño como para merecer la atención de un psicólogo.

Le sugerí a Frank que ese aparentemente insignificante problema merecía atención. Excelentes investigaciones han sugerido que las personas que responden a los retos de la vida con ira tienen *siete* veces más probabilidades de morir prematuramente de enfermedades cardíacas que aquellas con el mismo estilo de vida (incluyendo el mismo grado de ejercicio y dieta), pero diferente temperamento. También señalé que si Frank estaba sentado en su cómodo coche —uno que él había equipado con lo último en entretenimiento, con la mujer de sus sueños junto a él— y, aun así, no podía encontrar la manera de disfrutar del trayecto, podría tener problemas para crear felicidad ante retos más importantes que la vida inevitablemente pondría en su camino. ¿Por qué no usar el coche como un aula donde aprender a controlar sus estados de ánimo y su atención? Las estadísticas de riesgo cardíaco fueron una llamada de atención para Frank. Sospeché que su nueva percepción serviría por sí sola como un amortiguador para sus airadas reacciones mientras conducía. También pensé que podría beneficiarse de una estrategia que yo utilizo en el programa de la UCLA para reducir comportamientos de riesgo cardíaco: cada vez que se pusiera al volante, Frank tenía que hacerle un pequeño favor a otro conductor. A partir de ese momento, en lugar de inspeccionar tenso la carretera, para identificar «imbéciles» que podían cortarle el paso, Frank se centraría en hallar la oportunidad de hacerle señales a otro conductor para cederle el paso en su carril. (Otra técnica es oír música suave, en lugar de escuchar las noticias, de modo que tu mente esté relajada en lugar de ser estimulada.) Antes de que pasara mucho tiempo, Frank comentó que su paciencia y buen humor estaban a un alto nivel y no solamente en el coche. Y de que estaba agradecido a Amy por haber detectado ese «pequeño problema» en una fase temprana.

Pero yo me di cuenta de que Amy había tenido un poco común ojo de águila para

detectar problemas pequeños y para reconocer intuitivamente su importancia. Para aquellos de nosotros que no trabajamos con la presión de las situaciones de vida o muerte, a las que se enfrentan los HRO, puede ser difícil ver las pequeñas irritaciones, y mucho menos su capacidad potencial de causar importantes estragos. Déjame que te muestre tres circunstancias en las cuales es especialmente probable que *todos* nosotros pasemos por alto pequeños problemas de la vida. En esas circunstancias, puedes compensarlo con una vigilancia extra, tal como compensas los puntos ciegos en tu coche con espejos y frecuentes chequeos visuales.

> ***«Lucha contra la dificultad mientras sea fácil, cumple con la gran tarea con una serie de actos pequeños.»***
>
> *Gran libro del tao*

Punto ciego número 1: al comienzo de tu camino hacia el cambio

Laurel acudió a mí porque su matrimonio atravesaba graves dificultades. Una de sus quejas más amargas era la falta de empatía de su marido. Si un amigo o amiga llamaba con un problema, él casi no tenía interés en su dificultad. Le molestaban el tiempo y la energía que Laurel le concedía a su propia familia. Eso, con frecuencia, conducía a encarnizadas discusiones sobre el tiempo que empleaba en ayudar a la gente o socializando, actividades que ella consideraba normales y apropiadas. Ella había advertido su falta de empatía en cuanto habían comenzado a salir, pero estaba ansiosa de tener una relación seria y supuso, erróneamente, que ese rasgo desagradable mejoraría.

No estoy sugiriendo que tú apliques normas rígidas a potenciales amigos o compañeros (recuerda a mi cliente Grace, que rechazaba salir con hombres que no podían bailar o cuyos trabajos no fueran lo suficientemente prestigiosos), pero no es acertado hacer la vista gorda ante características totalmente desagradables. Una mayor vigilancia podía haber ayudado a Laurel y su marido a negociar sus diferencias con anterioridad, antes de que en su matrimonio se cociera un guiso de ira y resentimiento. Por esa razón, yo me siento agradablemente sorprendido cuando las parejas de novios vienen a mí con un pequeño problema en su relación. A menudo se disculpan por molestarme, pero yo respondo diciendo: «Eh, que tengáis la

perspicacia suficiente para detectar los problemas pequeños es una *buena* señal e indica que valoráis lo bastante vuestra relación como para elaborarlos».

Por supuesto, esto es así también para cuestiones que no tengan que ver con las relaciones personales. Si sientes dolor en una rodilla cuando sales a hacer tu primera caminata, ¿realmente quieres ignorarlo? Al aminorar el ritmo o recortar la distancia que cubres (o ver a un médico si el dolor persiste) puedes prevenir una lesión importante. Si quieres convertirte en decorador de interiores, pero llegas tarde siempre a tus clases de diseño, ¿no deberías preguntarte si realmente estás decidido a seguir esa carrera?

La historia de Laurel tiene un final feliz. Ella se dio cuenta de que tenía cierta responsabilidad en el problema que padecía, dado que se había comprometido con su marido pese a su característica indeseable. Eso le permitió aproximarse a él con más cariño, paciencia e incluso curiosidad. Su marido consideró tan acogedor ese nuevo marco que se sintió dispuesto a unirse a ella en una terapia, donde los tres podíamos trabajar juntos sobre sus problemas.

Punto ciego número 2: cerca de la línea de llegada

Uno de los clientes que asesoro, una gran cadena de hospitales que estaba buscando un nuevo consejero delegado, ilustra la dificultad de percibir el peligro cuando el objetivo está a la vista. La organización atravesaba un momento de agitación y crisis, y el consejo de administración decidió contratar a alguien que tomara las riendas con una actitud decidida. Sus miembros estaban encantados al haber encontrado una candidata cualificada y fiable. Estaban tan contentos de ver que se encontraban a tan sólo unos centímetros de la meta que no me pidieron que realizara mi habitual evaluación. Cuando el consejo debatió con urgencia si hacerle una oferta a la candidata, pude inmiscuirme en sus deliberaciones sólo lo suficiente como para hacer una única pregunta: «¿Qué pregunta os ha hecho la candidata a cada uno de vosotros?»

Los miembros del consejo recordaron que casi no había habido preguntas por parte de la candidata. En lugar de ello, parecía realmente bien informada sobre la compañía y centrada en venderse a sí misma y lo que tenía para ofrecer. Sugerí que ésa era una señal peligrosa, debido a que la nueva directora general iba a necesitar oír a muchas personas antes de decidir qué hacer. Su falta de curiosidad sugería una

falta de voluntad de escuchar, una tendencia a actuar antes de comprender y una inclinación a demandar obediencia en lugar de inspirar. El consejo me escuchó educadamente, pero la presión por actuar era intensa. Rápidamente le ofrecieron el puesto a la candidata, y ella aceptó.

En los siguientes seis meses, la nueva directora hizo un daño incalculable. Alienó a un altamente motivado y talentoso personal que se sintió ignorado por sus edictos. Realizó demandas que demostraron su falta de comprensión con respecto a los empleados. Por ejemplo, quería informes semanales de cómo la gente empleaba su tiempo, algo que el personal percibía como un pesado trabajo extra, además de sus habituales informes. En un acto aún más preocupante, recortó el número de auxiliares de enfermería, pese a las protestas de su personal. Pocas semanas después murió un paciente, muerte que pudo haberse prevenido contando con el personal adecuado. Como resultado de la demanda interpuesta por las auxiliares de enfermería despedidas, la empresa tuvo que pagarles indemnizaciones muy superiores a sus salarios.

El fallo de la directora a la hora de escuchar y reflexionar acerca de los problemas —un fallo que podía haber sido previsto basándose en el pequeño problema exhibido durante su entrevista— resultó ser literalmente un error fatal. Aunque resultara inconveniente, habría que haber seguido buscando; pese a haber llegado tan lejos en el proceso de entrevista con un candidato que parecía prometedor, el consejo habría hecho mejor en admitir que ella no funcionaría y partir de cero.

CONSEJO KAIZEN

Estas señales de alarma surgen con frecuencia. ¡No ignores ninguna de ellas!

- *Rasgos inquietantes en una nueva pareja, tales como tener un trato grosero con los camareros o beber demasiado*. Cada vez que veo a alguien al final de una relación, pregunto: «¿Tuviste tempranas señales de alarma de que había un problema: quizás mal carácter, indiferencia o abuso de ciertas sustancias?» Casi siempre esas personas admiten que sí, que habían tenido evidencias de ese defecto en la tercera o cuarta cita. Por supuesto, no es acertado rechazar a alguien que tenga el más mínimo defecto (de lo contrario, todos estaríamos solos), pero puedes preguntarte: *¿Esta persona es consciente del problema? ¿Ella o él se harían responsables del mismo y trabajarían para corregirlo? ¿Este pequeño defecto apunta a que hay cuestiones de mayor importancia que necesitamos discutir?*
- *Solicitante de empleo que no reúne las habilidades necesarias.* Cuando entrevistas a un candidato que no cumple suficientemente con los niveles estándares de desempeño, pero al que estás tentado de contratar por una necesidad desesperada de que *alguien* llene el espacio, detente y reconsidéralo. Si no tienes otros candidatos entre los que escoger, y si éste está por otra parte bien cualificado, mantén con él o con ella tres o cuatro entrevistas más, para tener un conocimiento mayor de sus habilidades. Asegúrate de abordar todas las limitaciones y fíjate en cómo responde el solicitante. La *Harvard Business Review* ha informado de que es mucho más eficiente dejar un puesto sin cubrir que cubrirlo con la persona equivocada.
- *Discurso autocrítico o enfadado*. Con esto me refiero a las voces internas que dicen: *¿Por qué no renunciar? Nunca serás más inteligente, ni más rico ni más delgado,* tal como se planteó en el capítulo «Hacer preguntas

pequeñas». Es un mito que este tipo de duro autotratamiento nos servirá de estímulo para lograr un mayor rendimiento. En realidad, lo que estimula es la reacción de lucha o huida (comentada al principio de este libro) y detendrá el progreso en seco. Puedes acallar esas voces dirigiendo tu atención hacia ellas y dando los pequeños pasos del kaizen, que están diseñados para calmar el estrés asociado al cambio.

- *Pequeños y persistentes signos de dolor cuando haces ejercicio*. Es perfectamente normal sentir fatiga y dolor muscular durante el ejercicio y posteriormente, porque el cuerpo construye la musculatura rompiendo las fibras. (Si comienzas un programa de ejercicio con pequeñas acciones kaizen, probablemente no tendrás mucho o casi ningún dolor muscular al principio.) Pero si sientes dolor en tus articulaciones o si tu respiración se vuelve muy dificultosa, es el momento de reducir la actividad o puede que de tomarte unos días libres. Presionando a través del dolor, puedes crear un daño severo que dé al traste con tu plan de estar en forma. Si el dolor persiste, o si alguna vez sientes dolor en el pecho mientras estás haciendo ejercicio, ve a ver a un médico.
- *Cualquier resistencia al pequeño paso que has escogido dar*. El reto es que el paso sea tan pequeño que no suponga ningún esfuerzo. Si tu voz interior es dura y se enfada contigo por no hacer el cambio más rápido, exigirá un paso mayor de lo que sería práctico. Recuerda, tú cuentas con la repetición del pequeño paso que «programa» el cerebro para los cambios de vida que deseas hacer. Incluso los pequeños signos de que estás resistiéndote al pequeño paso —de que tienes que forzarte para darlo— es una indicación de que el paso es demasiado grande, y que invita a la amígdala y a la voz dura a despertarse e interferir.

Punto ciego número 3: una crisis abrumadora

A veces es duro detectar los pequeños problemas porque, paradójicamente, el daño que inflingen puede ser tan grande que suponemos que la fuente de tanto horror debe hallarse en problemas profundamente complejos. Esto es así en el caso de matrimonios, profesiones, adicciones, corporaciones e incluso en desastres de salud a escala mundial.

Muchos estadounidenses no son conscientes de que la diarrea mata a millones de niños en todo el mundo cada año. Para poner ese número en perspectiva, el mismo equivale a un avión Jumbo lleno de niños que sufre un accidente cada cuatro horas. Los expertos en el cuidado global de la salud y las organizaciones gubernamentales han intentado reducir su incidencia mediante costosas soluciones a gran escala, como la distribución de mejores sistemas de canalización de agua en las zonas más afectadas o introduciendo terapias de rehidratación oral en las infraestructuras médicas que atienden a esos niños. Esos esfuerzos son encomiables y útiles, pero han demostrado su ceguera ante un problema muy pequeño que es el que causa la diarrea: las manos sucias. En los países en los que la diarrea infantil mortal es más frecuente, habitualmente hay jabón en las casas, pero sólo entre un 15 y un 20 por ciento de la gente lo utiliza, antes de manipular los alimentos o los bebés. Si la gente mantuviera sus manos limpias, los casos de diarrea podrían reducirse en más de un 40 por ciento. Es más fácil enseñarle a una persona a prevenir la diarrea lavándose las manos, que instalar nuevas infraestructuras de canalización de agua en un continente o suministrar una terapia *después* de que la enfermedad ya se ha

producido.

Un ejemplo más feliz puede hallarse en cómo se abordó la lucha contra el crimen en la ciudad de Nueva York. En la década de 1980 había un promedio anual de dos mil asesinatos y seiscientos mil delitos graves. Solamente en la red del metro, los viajeros y los trabajadores eran víctimas de quince mil delitos al año. Los frustrados políticos y los oficiales de la policía intentaban una y otra vez reducir el número de delitos graves con pasos firmes, aumentando el número de efectivos de la policía local, incrementando los presupuestos, etcétera. Suponían que dado que el crimen había alcanzado esas impresionantes dimensiones, sólo las técnicas más espectaculares y costosas podían desinflar las estadísticas. Pero pese al gran gasto y esfuerzo el crimen continuó creciendo.

Así las cosas, William Bratton fue contratado en 1990 para reducir el crimen en el metro de Nueva York. Su filosofía estaba influenciada por una conferencia a la que había asistido sobre la teoría de las ventanas rotas, postulada por primera vez en 1982 por dos criminólogos, James Q. Wilson y George L. Kelling. La teoría de las ventanas rotas sostenía que si una ciudad —o un barrio o una calle— toleraba infracciones menores de la ley, prácticamente estaba invitando a delitos más serios. Wilson y Kelling observaron que cuando los niños tiraban piedras a un edificio vacío y rompían el cristal de una ventana y ésta no se reparaba, pronto también aparecerían rotas las ventanas restantes. Pero si la primera ventana rota se reparaba rápidamente, los vándalos se mantenían lejos y el resto de las ventanas permanecían intactas. Este escenario era emblemático, pensaban Wilson y Kelling, de una verdad mucho más importante sobre los delitos: la gente estaba más dispuesta a violar la ley en vecindarios donde los pequeños delitos pasaban desapercibidos o sin ser castigados. Si nadie en el barrio era capaz de tratar con un borracho ruidoso y que alteraba el orden, ¿alguno de los ciudadanos intentaría interferir en un atraco o llamar a la policía durante un robo?

Cuando Bratton llegó a Nueva York en 1990, llevó consigo esa filosofía similar al kaizen. Resistiendo lo que debió de haber sido una presión extraordinaria para aplicar soluciones radicales e impactantes al problema de los delitos en el metro —un problema que asolaba a millones de ciudadanos responsables cuando se montaban en él para ir o volver del trabajo cada día— lo que hizo fue identificar los problemas pequeños. Decidió centrarse en las infracciones que erosionaban la calidad de vida de los pasajeros en tránsito, pero que no los exponía a peligro físico. Estos delitos incluían orinar en público, vagancia y no pagar. Imagínate la valentía de Bratton diciéndole a los neoyorquinos, cínicos y enfadados, que se iba a centrar

en los que se saltaban los torniquetes en lugar de en los que cometían homicidios. Pero se atuvo a su plan.

En lugar de organizar masivas pero infrecuentes redadas de criminales, Bratton tenía a sus oficiales arrestando a los que se saltaban los torniquetes, todos los días, y mantenía a quince o veinte de ellos al mismo tiempo esposados en la estación de metro, donde otros pasajeros, no los equipos de televisión, podían verlos. Esto tuvo un efecto drástico no sólo sobre los pequeños delitos, sino también en los crímenes importantes. Cuando la policía llevaba a cabo controles sobre los que se saltaban los torniquetes, con frecuencia hallaban a criminales buscados por crímenes violentos. Y también quedó claro que los potenciales ladrones se inhibían ante las enérgicas medidas. Aparentemente, no estaban dispuestos a pagar por el privilegio de montarse en el metro y robarle a la gente.

Uno de los capitanes de distrito de Bratton, Miles Ansboro se encontró resolviendo otro problema pequeño. Quería que los pasajeros advirtieran la presencia de sus oficiales y se sintieran más seguros, pero ninguno miraba cuando pasaban los oficiales uniformados. De modo que se hizo una pequeña pregunta kaizen: *¿Qué hace que la gente mire un vagón del metro?* Su respuesta fue: el altavoz. Cada vez que un tren entraba en la estación, uno de los sargentos de Ansboro le daba una tarjeta al conductor para que la leyera por el sistema público de comunicación: «Atención, por favor. La policía de tránsito está llevando a cabo una inspección en el tren. Puede haber un retraso momentáneo mientras lo recorren para verificar que todo esté en orden. Gracias por su paciencia». Los oficiales saludaban a los pasajeros, escoltaban a los camorristas y borrachos fuera de los vagones, y tranquilizaban a cualquier niño que se estuviera portando mal. Problemas pequeños, preguntas pequeñas, acciones pequeñas, y para el estupor general de la ciudad, el promedio de delitos mayores en la red del metro descendió en un 50 por ciento, en tan sólo veintisiete meses. Bratton fue promovido a jefe de la Policía de la ciudad de Nueva York, y desde ese puesto obtuvo los mismos extraordinarios resultados en la superficie.

(También voy a señalar que el kaizen no fue la única estrategia del comando de Bratton. Probó además ser capaz de hacer un cambio radical, despidiendo al 75 por ciento de los mandos de las comisarías de la ciudad y comenzando una sofisticada operación informática para identificar las zonas de alto nivel de delincuencia. Los pequeños pasos kaizen y el salto gigante de la innovación no son excluyentes; utilizados juntos se convierten en una formidable arma incluso contra los más profundos, complejos y aparentemente irresolubles problemas. Cuando las personas

están pendientes de un espinoso problema que son incapaces de resolver, yo generalmente les aconsejo centrarse primero en el kaizen. Una vez que entienden los pasos pequeños, descubren que han desarrollado un sentido intuitivo de cuándo la innovación es apropiada y de cómo combinar ambas cosas.)

Cuando nos enfrentamos a crisis personales, la estrategia kaizen de resolver problemas pequeños nos ofrece consuelo y ayuda práctica. Si estamos inmersos en un litigio, caemos enfermos, descubrimos que las mareas económicas están dejando a nuestras empresas en la estacada o que nuestra pareja se ha desenamorado de nosotros, no podemos arreglar las circunstancias con un rápido momento de innovación. Durante esas crisis, los únicos pasos concretos que están a nuestro alcance son los pequeños. Cuando nuestras vidas están en medio de una gran desgracia, incluso mientras nos sentimos fuera de control o emocionalmente doloridos, podemos intentar localizar los problemas más pequeños dentro del desastre mayor, y quizás aplicar una o todas las técnicas kaizen para movernos lentamente hacia una solución. Pero si estamos ciegos a los pequeños, manejables problemas, es más probable que nos deslicemos hacia la desesperación.

Me encontré con esa desesperación de frente cuando conocí a Becky, una mujer de cincuenta y cinco años que había planificado jubilarse anticipadamente en la empresa en la que trabajaba. Había tenido la esperanza de cumplir con su sueño de toda la vida de convertirse en artista. Cuando conocí a Becky, me mostró sus pinturas y esculturas. Era verdaderamente talentosa.

Becky se había sometido poco tiempo antes a un chequeo rutinario, y el médico descubrió un bulto en su garganta. El diagnóstico: Becky tenía cáncer. Estaba asustada y enfadada. En la época en que empecé a visitarla, había cortado toda comunicación con su familia y amigos, y estaba completamente agobiada por las demandas de los médicos, la enfermedad y las rutinas de su vida cotidiana. El oncólogo había expuesto las opciones de su tratamiento, pero hacer una elección contrastada parecía ser exactamente una carga más. Becky era reacia a verme, diciendo: «Sencillamente no puedo lidiar con ninguna otra cita médica más». Aceptó de mala gana que la ayudara, pero solamente si eso suponía unos pocos minutos al día.

Le pedí a Becky que me dijera cuál era su objetivo para este período de su vida. Acordamos que el objetivo principal era superar el cáncer, pero dado que ninguno de nosotros sentía que podíamos controlar el proceso de la enfermedad, le pedí que apuntara dos más. Ella dijo: «Quiero aprovechar lo mejor posible cada uno de los días que tengo, y poder hacer todas mis tareas». Las «tareas», especificó, eran hacer

el papeleo para su HMO (Health Maintenance Organization), su seguro médico, seguir haciendo su trabajo de oficina y manteniendo su casa en las mejores condiciones en que pudiera: una serie de retos que eran relativamente pequeños comparados con el cáncer, pero que hacían que un mal momento fuese aún peor.

Yo sabía que Becky necesitaba ayuda en sus tareas. Tenía demasiado trabajo, incluso para ser gestionado por una persona sana. Becky era excelente para ayudar a otros, pero temía recibirla, y cuanto más necesitaba la ayuda, más difícil se le hacía solicitarla. De modo que dimos algunos pasos pequeños para ayudar a Becky a acoger de nuevo a los amigos en su vida. Cada mañana, Becky escribía una lista de tareas. Ponía una estrella junto a cada tarea en la que le gustaría recibir asistencia y describía la ayuda específica que le gustaría recibir.

Esa lista diaria de quehaceres impedía que Becky se hundiera en la negatividad y la confusión, y la ilusión de una ayuda ideal la mantenía centrada en solicitarla de una manera segura. En nuestras siguientes sesiones, yo no la animé ni sugerí que ella realmente le pidiera a sus amigos que la ayudaran, pero la elogié a medida que la lista se volvía más y más creativa. Al principio, la lista era breve, con cuestiones tales como «Desearía que un amiga simplemente me dijera, "¡Qué valiente eres!"», o «Quisiera que una amiga me hiciera la colada». En el transcurso de una semana, la lista se volvió más detallada y emotiva. «Quisiera que una amiga estuviera sentada a mi lado, mientras hago gestiones telefónicas con mi seguro de salud o relleno el papeleo», escribió. «Quisiera que un amigo fuera a la Wellness Community [una comunidad de apoyo local para personas que deben enfrentarse al cáncer] y averiguara qué tal es. Quisiera que una amiga me tomara la mano cuando estoy llorando.»

Becky, por sí misma, empezó lentamente a reconectar con sus padres y sus amigos más íntimos, y las semillas de su lista de deseos comenzó a dar frutos. Incluso cuando el tratamiento minaba su energía, su tranquilidad se incrementó y tuvo más control sobre su vida cotidiana. Vi a Becky hace unos meses, cuando ya hacía tiempo que había terminado el tratamiento, y el cáncer estaba en remisión desde hacía varios años. Durante un rato hablamos de su salud, y entonces me interrumpió: «Gracias por el regalo del kaizen», susurró.

CAPÍTULO 6

Conceder premios pequeños

Tanto si deseas entrenarte a ti mismo o a otros para inculcar mejores hábitos, los premios pequeños son el estímulo perfecto. No sólo no son caros y convenientes, sino que también estimulan la motivación interna requerida para el cambio duradero.

Los premios pequeños no sólo son *suficientes* como incentivo para conseguir que un trabajo —especialmente una tarea temida— sea hecho, sino que son *óptimos*. Esto es así tanto si el premio se utiliza como parte de una iniciativa mayor de una corporación como en tu vida personal.

Veamos esa herramienta corporativa tan vilipendiada, el buzón de sugerencias de los empleados. En el mejor de los mundos, los programas de sugerencias funcionan como el cordón del que tirar en la cadena de montaje de automóviles de Taiichi Ohno, como se comentó en el capítulo anterior: animan a los empleados a buscar e informar de problemas que son visibles desde el terreno. En Japón, el programa de sugerencias de los empleados es una muy popular técnica kaizen, a la que dan respuesta cerca de tres cuartas partes de los empleados. Pero en Estados Unidos esos programas de sugerencias —que a veces consisten literalmente en una caja en la pared, a veces en algo más formal— tienen una tasa deplorable de participación, que habitualmente sólo llega a un 25 por ciento, en el mejor de los casos. En Japón, se adoptan el 90 por ciento de las ideas de los empleados, pero las compañías estadounidenses implementan solamente el 38 por ciento.

¿Por qué esa diferencia?

La motivación intrínseca

La principal distinción entre los programas de sugerencias estadounidenses y japoneses es el tamaño de los premios concedidos a los empleados que participan. En Estados Unidos, a los empleados normalmente se les da como premio una gran suma de dinero, en proporción al dinero que ahorra la compañía con la sugerencia en cuestión. Es un enfoque bienintencionado, incluso de sentido común, pero casi siempre falla. Anima a los empleados a centrarse sólo en las ideas que son lo suficientemente grandes e importantes como para producir grandes recompensas financieras. En realidad, pocos de nosotros somos capaces de proponer ideas destacadas, e incluso menos aún de producir sugerencias que realmente funcionen. Bajo este sistema, las ideas más pequeñas que pueden ser prácticas y útiles —pero que no rinden instantáneos rendimientos financieros— son ignoradas.

Pero en Japón, el valor del premio medio es de 3,88 dólares (en oposición al promedio estadounidense de 458,00 dólares). Por la mejor sugerencia anual, Toyota ofrece el llamado Premio Presidencial, que se entrega al beneficiario en una ceremonia formal. Este codiciado premio no es un reloj de lujo, un coche nuevo o una compra frenética. Es una pluma estilográfica. Y es un premio tan efectivo, que el presidente de Toyota, Eiji Toyota, se jacta: «Nuestros trabajadores proporcionan un millón y medio de sugerencias al año y un 95 por ciento de ellas se ponen en práctica».

Los premios como herramienta psicológica no son nada nuevo. Han sido parte del vocabulario académico desde mediados del siglo XX, cuando el psicólogo conductista B. F. Skinner expresó su filosofía del «refuerzo positivo», una manera de moldear el comportamiento con un sistema de premios. Lo que es inusual del enfoque kaizen del premio es su tamaño.

Los ejecutivos japoneses aprecian los premios pequeños no porque sean tacaños (pese a que el kaizen nos anima a valorar el ahorro), sino porque utilizan un principio básico de la naturaleza humana: cuanto mayores son los premios externos, mayor es el riesgo de inhibir o atrofiar la tendencia natural a la excelencia. Los grandes, fantásticos premios eliminan lo que el doctor W. Edwards Deming, uno de los más apasionados abogados del kaizen, llamó la «motivación intrínseca». El doctor Deming entendía que la mayoría de la gente *quería* sentirse orgullosa de su trabajo y quería ofrecer contribuciones útiles. Pero los grandes premios en metálico en el mundo corporativo pueden enviar el mensaje de que un empleado es un engranaje de la máquina, que debe sentirse frenéticamente fustigado ante la posibilidad del lucro personal. Los grandes premios pueden convertirse en un objetivo en sí mismos, usurpando el deseo natural de un empleado de hallar estímulo

y creatividad en su propio trabajo. Además, una vez que el gran premio se tiene en la mano, la motivación de la persona de continuar la nueva y deseable conducta tiende a desvanecerse o desaparecer.

Pero los premios pequeños estimulan la motivación interna, porque son realmente una forma de reconocimiento, en lugar de una ganancia material, y señalan que la corporación o el jefe aprecian el deseo interno del empleado de mejorar y contribuir. La aerolínea Southwest Airlines reparte astutamente dicho aprecio, premiando el buen hacer con un vale de comida de cinco dólares. Sus empleados se premian los unos a los otros con «informes de amor» por escrito. Si estos incentivos te recuerdan las golosinas que se ofrecen a los niños, intenta preguntarles a tus compañeros de trabajo o amigos: «¿Qué te hace sentir apreciado?» La lista resultante usualmente está repleta de cosas gratuitas o de muy bajo coste, tales como oír al jefe decir «gracias», recibir el elogio de un superior, o que alguien les traiga una taza de café cuando se quedan a trabajar hasta tarde.

¡MUCHAS GRACIAS, COMPAÑERO!

¿Cuál es la razón más común de que la gente abandone la Marina de Estados Unidos? No es la bajísima paga o los largos meses en el mar. Cuando los marineros deciden volver a la vida privada, su mayor queja, en virtud del estudio realizado por el capitán D. Michael Abrashoff en su libro *It's your ship* (Es tu barco), es sentirse subestimados en su trabajo. Para mantener completas sus filas, muchos altos oficiales navales ahora son conscientes de repartir premios pequeños en forma de elogios y reconocimiento público.

En la vida privada, los premios pequeños demuestran gratitud, a la vez que preservan la natural sensación de placer del trabajo bien hecho. Si son empleados en una relación amistosa o en el matrimonio, pueden ser utilizados con sentido del humor, de modo que ambos, el que premia y el premiado, se mantengan en pie de igualdad. Dado que muchos de nosotros sufrimos de agendas apretadas y presión financiera, saber que alguien se toma el tiempo de agradecer es una especie de premio en sí mismo.

Conozco a una pareja en la que el marido está en alto riesgo de sufrir un ataque al corazón. Su esposa acudió a un control y oyó que el médico le rogaba que dejara de tomar alimentos como, por ejemplo, patatas fritas. La esposa sabía que eso sería difícil para su marido, de modo que le preguntó si deseaba que ella lo ayudara. Ella había conocido el kaizen durante una de mis charlas, y era lo suficientemente sensata como para darse cuenta de que un incentivo realmente grande, como un reloj nuevo, podía llevar a una lucha por el poder. Ella tenía derecho a ofrecer dicho premio, y él tendría que trabajar para obtenerlo. Ésta no es una gran dinámica en un matrimonio.

Y una vez que le hubiera regalado el reloj, pensaba ella, ¿tendría él algún incentivo para continuar con los buenos hábitos?

En lugar de eso, la esposa pensó qué pequeño premio sería apropiado para su esposo. Ella sabía que a él le faltaba tiempo libre; tenían dos niños pequeños a los que darles la cena, a los que bañar y llevar a la cama por las noches, y para colmo, con frecuencia él se llevaba trabajo a casa. Dar una vuelta, sólo disfrutando de sí mismo, no formaba parte de su plan nocturno. De modo que ella lo invitó a pensar en alguna actividad que a él gustaría hacer, pero que no lo hiciera sentir demasiado acomodaticio. Él decidió que le gustaría ver un poco la televisión. Y así, cada vez que no tomaba patatas fritas o alimentos similares en la cena, obtenía quince minutos con los pies en alto, mirando el programa de televisión que le gustaba. Este pequeño sistema les resultó divertido, pero se apegaron a él, y el marido fue capaz de mejorar significativamente su dieta.

«Ningún acto de bondad, no importa lo pequeño que sea, queda sin recompensa.»

Esopo, «El león y el ratón»

Los premios pequeños: ¿dónde encajan en tu plan?

La pareja mencionada más arriba utilizó los premios pequeños como principal elemento kaizen en su plan de cambio, pese a que el marido prefería hacerlo —renunciar a los alimentos muy grasos— de una vez, en lugar de descomponer el proceso en pequeñas acciones kaizen (por ejemplo, quitando algo frito de su plato antes de comer). Eso está perfectamente bien. Para este equipo de marido y mujer, un premio pequeño fue suficiente.

De hecho, los premios pequeños ocupan un lugar especialmente útil cuando los pasos progresivos sencillamente no son posibles. Eso es así a menudo cuando, digamos, una mujer embarazada debe necesariamente dejar de fumar o cuando un jefe exige un resultado inmediato en el trabajo. Me gusta compartir el ejemplo de Karen Pryor, que era entrenadora de ballenas y delfines antes de que orientara sus habilidades hacia mamíferos terrestres en su libro *Don't shoot the dog* (No le dispares al perro). En una determinada época de la vida de Pryor, ella trabajaba todo

el día y estudiaba un posgrado por la noche. Después de una larga jornada de trabajo, le resultaba difícil motivarse para pasar una hora en el metro, tres horas en clase y una hora larga otra vez en el metro de vuelta a casa. Pero incluso si hubiera querido intentar muy pequeñas acciones kaizen —simplemente caminar desde la estación del metro y después ir a casa o sólo permanecer de pie en el andén cada tarde durante una semana o dos— sencillamente no habrían sido prácticas. Y para la época en que tuviera una agenda más despejada, el semestre habría pasado.

En lugar de eso, Pryor dividió su viaje en una serie de distintos segmentos: caminar hasta la estación del metro, cambiar de tren, subir por la escalera hasta su aula. Cada vez que completaba uno de los segmentos, se permitía una onza de chocolate. De esta manera se iba entrenando para asociar cada segmento del viaje con el placer. «En pocas semanas», dice, «fui capaz de hacer todo el camino a clase, sin chocolate ni lucha interna».

Pero tú puedes usar también premios pequeños como parte de un programa kaizen más completo. Durante una presentación que hice en el spa de Canyon Ranch en Arizona, conocí a un empresario llamado Jack Stupp. A lo largo de una larga carrera profesional, Jack instintiva y astutamente había usado el kaizen para construir su multimillonario negocio de ventas por catálogo, paso a paso. Pero a la edad de cincuenta y cuatro años, desarrolló una severa artritis reumatoide y fue hospitalizado: tenía más de veinte articulaciones inflamadas. Cada instante era un sufrimiento. Confinado a una silla de ruedas y tomando múltiples analgésicos, a Jack le aconsejaron que bajo ninguna circunstancia hiciera ejercicio. Cuando me contó esta historia en Canyon Ranch, sentí curiosidad. No mostraba limitaciones evidentes de su artritis reumatoide; estaba claro que tenía movilidad y hacía ejercicio cada día. ¿Cómo había superado la enfermedad?

Él atribuía su éxito a los pasos pequeños y a los premios pequeños. Cada mañana, cuando se despertaba dolorido, se decía a sí mismo que todo lo que tenía que hacer era solamente levantarse de la cama. Una vez que estaba en posición vertical, Jack se daba mentalmente una palmadita en la espalda: «¡Bravo, Jack!», solía decirse. Este elogio, corto pero sincero, era su premio. Entonces se decía a sí mismo: *Si sólo puedo caminar por la calle hasta el gimnasio, disfrutaré allí de una charla con el personal.* Una vez que estaba en la cinta de correr, Jack comenzó andando sólo durante dos minutos, premiándose con elogios y dándose ánimo. Minuto a minuto, y premio pequeño tras premio pequeño, Jack fue trabajando lentamente sobre su forma física. En la época en que lo conocí, tenía setenta años, ¡y había ganado la competición de Míster Mundo de culturismo, para gente de su edad!

Hay infinidad de estupendas maneras de incorporar premios en un plan kaizen. Uno de mis clientes hizo una lista de tareas que no quería hacer; si completaba esas tareas, se premiaba a sí misma al final del día, dándose un baño caliente durante diez minutos. Otras personas que están tratando de cambiar un comportamiento, tal como encender un cigarrillo después de cenar, conseguirán a cambio un masaje de cinco minutos en la espalda o en los pies hecho por su pareja. Eso no sólo los premia por no fumar; también los ayuda a tener la mente alejada del cigarrillo, durante ese momento de vulnerabilidad.

Técnica kaizen

El premio perfecto

Piensa bien antes de decidirte por un premio pequeño. Tú deseas que el premio tenga estas tres cualidades:

- *El premio debe ser adecuado al objetivo.* Para Karen Pryor, el chocolate era el estímulo perfecto para acudir a clase, una pequeña, inofensiva licencia que se tomaba. Pero para el hombre al que el médico le dijo que dejara los alimentos nocivos, el chocolate hubiera sido contraproducente.
- *El premio debe ser apropiado para la persona*. Si estás tratando de animar a otra persona a alcanzar un objetivo, recuerda que lo que supone un premio para unos puede ser una molestia para otros. Para algunos, es un gran incentivo recibir un elogio cada vez que dan un paso positivo hacia su meta. Otros piensan que los elogios frecuentes resultan condescendientes. Para ciertos clientes, especialmente aquellos que se sienten indecisos sobre si contactar conmigo fuera de nuestras visitas concertadas, utilizo las llamadas telefónicas como premio: cada vez que ellos consiguen un pequeño éxito, me llaman para que pueda felicitarlos. Huelga decir que este premio no tendría sentido para aquellos clientes que sienten que tienen derecho a llamar a su terapeuta cada vez que lo deseen, ¡de día o de noche!

Encontrar un premio apropiado para otra persona puede ser un desafío, de modo que quizás quieras probar esta técnica: si la persona en cuestión es un amigo o tu pareja, pregúntale: «¿Cómo sabes que eres amado?» Pídele a él o a ella que proponga cuatro o cinco respuestas, si es posible. Dado que mucha gente no está acostumbrada a responder a ese tipo de pregunta, dales unos días para que reflexionen. En el trabajo, puedes plantearle a un colega o empleado una pregunta

alternativa: «¿Cómo sabes que eres apreciado?» Nuevamente concédele a esa persona unos días y pídele varias respuestas. Las respuestas a menudo son cortas e invariablemente resultan esclarecedoras.

- *El premio debe ser gratuito o barato.* Puede que no necesites mirar más allá del salón de tu casa. La gente que dedica toda su vida a la familia, a menudo considera que diez minutos al día con un libro o un periódico es un regalo. He conocido a varias madres amas de casa a las que les gustaría relajarse frente al televisor durante la jornada, pero que, en su lugar, se sienten obligadas a hacer tareas. Si perder peso es uno de sus objetivos, habitualmente les sugiero que se concedan permiso para ver la televisión, siempre que al mismo tiempo hagan ejercicio de alguna manera.

Si tiendes a ser el peor crítico de ti mismo, puedes intentar un honrado autoelogio como premio, para recompensarte. Otras buenas ideas incluyen tomar un baño, dar paseos cortos, escuchar tu pieza favorita de música, hacer una llamada telefónica a una amiga, que tu pareja te haga un masaje en los hombros o en los pies, o reservar unos minutos al día para beberte tu café matutino en la cama.

«La mayoría de nosotros nunca conseguiremos los grandes premios de la vida. El Pulitzer. El Nobel. El Oscar. Los Tonys. Los Emmys. Pero todos podemos ser elegidos para los pequeños placeres de la vida. Una palmada en la espalda. Un beso detrás de la oreja. Una lubina de dos kilos. Una luna llena. Un espacio libre en el aparcamiento. Un fuego crepitante. Una gran comida. Un crepúsculo glorioso. Una sopa caliente. Una cerveza fría. No te preocupes por ganar los grandes premios de la vida. Disfruta de sus pequeñas delicias. Hay muchísimas para todos nosotros.»

de un anuncio de United Technologies Corporation

CAPÍTULO 7

Reconocer los momentos pequeños

El enfoque kaizen de la vida requiere un ritmo más lento y una apreciación de los momentos pequeños. Esta agradable técnica puede conducir a avances y a relaciones intensamente creativas, y darte un impulso cotidiano hacia la excelencia.

Un ejemplo de kaizen que me impactó poderosamente está ilustrado en el libro *Plagues and People* (Epidemias y personas) de William McNeill. El autor plantea la dramática situación de que las epidemias han hecho más para configurar el curso de la historia humana que cualquier otro factor, incluso pese a que han sido virtualmente ignoradas en las clases de historia. Pero, lo que tiene mayor importancia, en el libro hay unos cuantos párrafos breves sobre cómo las epidemias fueron curadas.

Yo habría pensado, y quizás tú también, que la manera de curar una enfermedad es centrarse en la gente que la padece, sometiéndola a cualquier tecnología que tengamos o podamos inventar, hasta que eventualmente tropecemos con una cura. La realidad es que muchas de las epidemias se curan mediante un proceso muy diferente. La viruela, por ejemplo, una de las mayores asesinas de todos los tiempos, fue curada por un médico inglés, Edward Jenner. Advirtió que un grupo de mujeres —todas dedicadas al ordeñe— no padecían de viruela. Al principio, nadie le prestó atención, aunque conocían esa coincidencia desde hacía años, tenían cosas más importantes de las que preocuparse. Pero la apreciación de Jenner de este hecho común lo llevó a un descubrimiento revolucionario. Supuso con brillantez que esas ordeñadoras habían estado antes enfermas de viruela bovina (un riesgo laboral), y que su exposición les había dado lo que hoy llamaríamos inmunidad a la viruela, que es muy similar a la viruela bovina. Esta teoría lo condujo a perfeccionar la técnica de la vacunación. Otras enfermedades, incluyendo el cólera y la malaria, se curaron de la misma forma; es decir, buscando quién *no* había contraído la enfermedad y tratando de averiguar el por qué.

La historia de Jenner desafió la creencia popular de que el cambio y el progreso surgen de un destello instantáneo de intuición. Un filósofo, científico o artista está sentado en su buhardilla desesperado, hasta que —¡eureka!— lo sorprende la divina inspiración. Pero muchos de los momentos importantes de progreso surgen de la atención cotidiana a las pequeñas cosas. Estoy hablando de momentos que pueden parecer ordinarios e incluso áridos, pero que realmente contienen las semillas de un cambio importante. Prestar atención a los momentos pequeños puede parecer fácil, pero se necesita respeto, imaginación y curiosidad. Aquí hay sólo unos pocos ejemplos de cómo los pequeños momentos han engendrado la excelencia —incluso una revolución— en los negocios:

- **Una auxiliar de vuelo de American Airlines se tomó el tiempo de observar que muchos pasajeros no comían las olivas de sus ensaladas. Pensó que esa observación podía ser útil y la dirigió hacia la cadena de mando. Eventualmente se descubrió que el proveedor de comida le pasaba el cargo de las ensaladas a la aerolínea, en función de la cantidad de ingredientes que contenían. El coste de una ensalada que contuviese entre uno y cuatro ingredientes era menor que una que tuviese entre cinco y ocho. Y las olivas sin consumir, resultaron ser el quinto ingrediente en la ensalada de American Airlines. Cuando la aerolínea quitó las olivas y bajó a las ensaladas de cuatro ingredientes, ahorró quinientos mil dólares al año.**
- **El presidente de 3M una vez observó que en una carta, un cliente pedía muestras de la «arenilla vegetal» que la compañía utilizaba para elaborar su papel de lija. El presidente, William McKnight, sintió curiosidad por aquella extraña solicitud y se puso en contacto con el cliente para averiguar más. La información resultante y la colaboración condujeron a la creación del papel de lija resistente al agua y a otros productos que ayudaron a hacer de 3M una organización de primera clase.**
- **En 1892, el presidente de American Express, J. C. Fargo, estaba viajando por Europa llevando una carta de crédito, de modo que pudiera conseguir dinero adicional en efectivo, en caso de necesitarlo. En aquella época, ese tipo de documento era la única manera de obtener dinero mientras se estaba de viaje, pero su efectividad era limitada. Fargo explicó más tarde: «En el momento en que me aparté del camino marcado, ya no eran más útiles que tantos otros papeles mojados. Si el presidente de American Express había tenido ese tipo de problema, piensa a lo que debían enfrentarse los viajeros comunes. Algo había que hacer sobre el tema». Lo que creó a partir de prestar atención fue el *traveler check*, el cheque del viajero, precursor de las ahora universales tarjetas de crédito.**

- **Un ingeniero suizo llamado George de Mestral estaba paseando a su perro, cuando se dio cuenta de que se pegaban cardos a la piel del animal y a sus propias ropas. De Mestral se permitió sentir curiosidad por esos tenaces cardos, en lugar de**

simplemente irritarse; su atención a ese momento cotidiano lo llevó a inventar el velcro.

- **Dave Gold, el dueño de una tienda de licores, le prestó una atención especial a un efecto hoy ya bien conocido entre los minoristas: «Siempre que etiquetaba a 99 céntimos cualquier artículo, se agotaba de inmediato. Me di cuenta de que era una cifra mágica. Pensé, ¿no sería divertido tener una tienda donde todo fuera de buena calidad y costara 99 céntimos?» Gold continuó hasta crear la cadena de tiendas Sólo a 99 Céntimos, cuyo número asciende ahora a 332 tiendas.**
- **Estando de vacaciones con su familia, el inventor Edwin Land sacó una fotografía de su hija de tres años. Ella esperaba ver la foto en ese mismo momento. En lugar de ignorar la impaciencia de su hija por infantil y poco realista, Land vio una posibilidad. Cinco años después, se inventó la primera cámara instantánea.**

¿Qué te impide *a ti* ver una posibilidad creativa en olivas, arenilla mineral o en una queja infantil? Incluso si no estás interesado en utilizar el kaizen para empezar un negocio multimillonario, los momentos pequeños te pueden ayudar a ver a través de un bloqueo mental. Fíjate en George, un oficial de policía que odiaba su trabajo, pero sencillamente no podía pensar en otra profesión más idónea. Le pedí que buscara un momento de cada día en el que disfrutaba de su trabajo como policía. Cuando apuntó esos momentos pequeños, advirtió una pauta. Se sentía más satisfecho cuando hablaba con los detenidos en el coche patrulla, preguntándoles por sus problemas y aconsejándolos. Incluso le gustaba ir a la celda, una vez que el detenido había sido registrado, ¡sólo para continuar con la conversación! No pasó mucho tiempo antes de que George viera lo que había estado justo ante su nariz durante tanto tiempo: quería convertirse en consejero. Ahora, George está estudiando Psicología por la noche. Y su trabajo como policía es más interesante en la actualidad porque nota que está reuniendo experiencia para su nueva profesión.

Cuando implementas un plan de cambio, pero te sientes aburrido, inquieto y atascado, mira a tu alrededor, a los momentos ocultos de placer. La gente que más éxito tiene en mejorar sus hábitos de salud es la que puede convertir el ejercicio o el comer bien en una fuente de emoción y orgullo. Mis clientes me han enseñado que eso también es así en relación con otros objetivos. Entonces, no supongas que la felicidad llegará con tu talla 36 de vaqueros (o con tu nuevo sólido matrimonio, o con tu armario más ordenado). En lugar de ello, céntrate en los momentos de cambio que te traen placer. Yo sé que suena difícil, pero mucha gente es capaz de encontrar por lo menos un momento del que ha disfrutado. «Bien, hoy durante mi paseo recordé simplemente lo bonito que es mi barrio», dirá la gente. U «Hoy me comí una manzana y recordé que había trabajado en la huerta de mi tío. ¡Cómo me divertí aquel

verano!»

«El auténtico creador puede ser reconocido por su capacidad para encontrar en la cosa más común y humilde cuestiones dignas de mención.»

Igor Stravinsky

Técnica kaizen

Cultivar la percepción de los momentos pequeños

Se necesita curiosidad y una mente abierta para ver la promesa que contienen los momentos pequeños. Al cultivar esas cualidades, mejorarás tus posibilidades de reconocer el potencial creativo, siempre que surja en tu camino. Aquí hay una serie de pasos para ayudar a tu mente a mantenerse abierta, lúdica y atenta a los momentos pequeños, incluso en situaciones con carga emocional.

1. Busca a una persona que tenga una opinión opuesta a la tuya en algún tema sociopolítico candente, como el aborto o el control de armas. Es útil que esa persona sea desconocida —digamos, alguien que esté sentado junto a ti en un avión— en lugar de un amigo íntimo o un miembro de la familia.
2. Involucra a esa persona en una conversación en la que lo único que tú hagas sea hacer preguntas con una sola intención: descubrir y comprender las razones del punto de vista de él o de ella.
3. Trata de no discutir, persuadir o sonar crítico.
4. Sabrás que has tenido éxito cuando sientas que esa persona está cada vez más relajada y dialogante, cuando perciba tu interés y respeto.

Las relaciones: una serie de pequeños momentos

El kaizen forma la base de las relaciones sólidas. Momento a momento, vamos descubriendo al otro y creamos confianza.

Cuando era profesor de Psicología en Washington, el doctor John Gottman dirigió un estudio en el cual cada pareja de voluntarios se trasladó a un condominio especial, que era un laboratorio para observar su comportamiento. Las interacciones

«naturales» de esas parejas fueron observadas mientras transcurría su rutina cotidiana; los sujetos también eran periódicamente conectados a monitores para grabar cualquier cambio biológico cuando discutían sobre algún conflicto u otras cuestiones. Ciertamente, éste es un planteamiento heterodoxo para un estudio científico, pero lo que nos hace tomar en serio a Gottman son sus destacados resultados. Con estas medidas, fue capaz de predecir —*con un 93 por ciento de precisión*— si una pareja sería feliz o desgraciada en su matrimonio, e incluso si se divorciaría en el transcurso de unos años.

Uno de los más importantes descubrimientos del estudio fue que en las relaciones exitosas, la atención positiva superaba a diario a la negativa por cinco a uno. Esta atención positiva no suponía la realización de actos drásticos como tirar la casa por la ventana para celebrar una fiesta de cumpleaños o comprar una casa de ensueño. Adquiría la forma de pequeños gestos, tales como:

- **usar un tono de voz agradable cuando se recibe una llamada telefónica de la pareja, en oposición a un tono exasperado o un ritmo apresurado que implica que esa llamada está interrumpiendo tareas importantes**
- **preguntar por las citas con el dentista u otros detalles del día de la otra persona**
- **dejar el mando a distancia, el periódico o el teléfono cuando la pareja entra**
- **llegar a casa a la hora prometida o al menos telefonear si se va a llegar más tarde**

Estos pequeños momentos resultaron ser un elemento más predictivo de una relación amorosa plena que unas vacaciones románticas y regalos costosos. Es posible que ello se deba a que los pequeños momentos proporcionan mayor satisfacción.

«Ser realmente grande en cosas pequeñas, ser verdaderamente noble y heroico en los insípidos detalles de la vida cotidiana, es una virtud tan rara como para ser digna de canonización.»

Harriet Beecher Stowe

«Pon tu pizca de bondad en donde estés, porque son esas cosas buenas juntas las que impactan al mundo.»

Desmond Tutu

Otra aplicación del kaizen a las relaciones es permitirnos estar interesados en los pequeños detalles de la vida de nuestras parejas. En lugar de esperar que nuestros compañeros nos entretengan con gestos e historias dramáticas, podemos intentar apreciar sus cualidades y actos cotidianos. Cuando la gente me dice que está

aburrida en sus actuales relaciones, les sugiero que intenten el kaizen. Puede que también tú desees hacer eso. Entrénate para concentrarte en los pequeños aspectos positivos de tu pareja. En lugar de concentrarte en los grandes fallos, o esperar un paseo en un carruaje tirado por caballos o un viaje a París, aprecia los pequeños gestos de él o de ella, un tono agradable de voz o una caricia cariñosa.

Un error que mucha gente comete durante este proceso es alabar a sus parejas por sus acciones. «Eres tan buena cocinera», decimos, o «has hecho un gran trabajo recortando los setos». Pero si tu pareja recibe elogios sólo por los servicios prestados, puede empezar a sentirse como un empleado. En lugar de eso, intenta identificar un momento de cada día en el que tú puedas elogiar la personalidad o la apariencia de tu pareja. Intenta: «Me encanta el aspecto que tiene tu pelo por la mañana», o «Me gusta tu entusiasmo cuando vamos al cine». Reconocer esos pequeños momentos proporciona a tu pareja la seguridad de que es amada como persona, no simplemente como ama de casa o sostén de la familia.

«Volcarte en tu esposa con pequeñas cosas es también la clave para un amor duradero. Muchas personas creen que el secreto para reconectar con su pareja es una cena a la luz de las velas o unas vacaciones junto al mar. Pero el auténtico secreto es volcarse el uno en el otro con pequeñas cosas cada día.»

John Gottman

CONSEJO KAIZEN

La mayoría de nosotros pasa tanto tiempo viviendo en el pasado o anticipando el futuro, que nos perdemos los momentos pequeños. Siempre que te encuentres perdido entre la preocupación y el remordimiento, intenta esto:

1. Pregúntate: *¿Necesito aprender a cambiar algo basándome en esta preocupación o remordimiento que tengo?*
2. Si la respuesta es sí, entonces da un paso hacia ese cambio. Si la respuesta es no (y a menudo lo es), examina el cuarto en busca de un objeto o persona que te proporcione una intensa sensación de placer. Enfoca tus pensamientos en eso durante treinta segundos. Este proceso entrena a tu cerebro para vivir en el momento presente.

Concentrarse en los pequeños momentos es a la vez muy fácil y muy difícil. Recuerdo lo fácil que es cuando miro a los niños jugando y estudiando. Están absolutamente concentrados en el momento, de modo que son capaces de extraer placer y estar absortos en sus actividades y en sus amigos. Cuando su cerebro evoluciona, se suman dos nuevas capacidades. Una es la capacidad de recordar el pasado, y la otra la de anticipar el futuro. Ambas son adiciones cruciales para nuestro equipo de supervivencia como especie. La aptitud de recordar en qué

dirección serán vistos nuestros enemigos y anticipar los problemas a los que podemos enfrentarnos con ellos es crucial. Pero estas dos nuevas habilidades habitualmente significan que todos nosotros pasamos demasiado tiempo viviendo en el pasado y preocupándonos por el futuro. A través del kaizen, podemos recuperar más de esa preciosa cualidad de la infancia: la capacidad para obtener placer del momento, de estar fascinados por los que están a nuestro alrededor y por todo aquello que estemos haciendo.

CAPÍTULO 8

El kaizen para la vida

Cuando tienes éxito al aplicar el kaizen a objetivos claros, como perder peso o avanzar profesionalmente, recuerda aferrarte a su esencia: una convicción optimista de tu potencial para la mejora continua.

Tengo la esperanza de haberte convencido de que el kaizen es un poderoso método para alcanzar objetivos independientes y claros o para resolver comportamientos problemáticos. La belleza y el desafío del kaizen es que requiere fe. No necesariamente fe religiosa, o un rígido e irreflexivo compromiso, pero sí la creencia en el poder de tu cuerpo y tu cerebro para llevarte a donde necesitas ir. Dando pasos pequeños, orientas tu brújula mental hacia una nueva dirección, permitiendo que tu mente haga el resto.

Esta fe, a menudo, toma la forma de una apacible, paciente actitud ante los retos. No importa si esos retos son aparentemente insuperables o tediosamente vulgares. Si tienes problemas para comprometerte con un programa riguroso para mejorar tu salud, empieza pasándote el hilo dental por uno o dos dientes, o lavándote cuidadosamente las manos antes de comer. Si quieres sentirte más feliz o sereno, comienza en tu coche, dándoles a los conductores que están frente a ti mucho espacio y consideración. Si quieres tener más amor en tu vida, realiza un pequeño acto de amor cada día por un amigo, un conocido o un extraño. Si tu deseo es desencadenar tu potencial creativo, prueba a hacerte una nueva pregunta sobre ti cada día. Espera las respuestas, tanto con expectativa como con confianza.

En lugar de forzarte agresivamente a entrar en una mentalidad de campo de entrenamiento en relación con el cambio, dale permiso a tu mente para dar un salto según su propia planificación, y a su propio ritmo.

Pese a que el kaizen es una poderosa fuerza para el avance profesional, perder peso o mejorar la salud, así como para otros objetivos, es algo más profundo que una simple herramienta para cruzar la línea de meta. Trata de ver al kaizen como un

proceso que nunca se acaba. No lo olvides en un cajón una vez que hayas alcanzado tu objetivo. El kaizen nos invita a ver la vida como una oportunidad de mejora continua, para buscar siempre estándares más elevados y ampliar las posibilidades. Cuando el kaizen fue adoptado por primera vez en las vísperas de que Estados Unidos entrara en la Segunda Guerra Mundial, la intención era mejorar la calidad industrial. En aquella época, la manufactura en Estados Unidos no era una industria en crisis: producía exitosamente mercancías de alta calidad a una velocidad respetable. El kaizen fue utilizado cuando la inminente guerra hizo necesario que ese sistema —que funcionaba— trabajara aún mejor.

Igual que un corredor de maratones que haya obtenido su mejor récord continuará buscando maneras de recortar un segundo más, tú puedes buscar estrategias para mejorar constantemente el juego de tu vida. Si dedicas un momento extra para demostrar entusiasmo ante el esfuerzo artístico o intelectual de una persona joven, puedes ayudarla a descubrir el placer de estudiar. Si pasas un minuto o dos cada día escribiendo una nota amable, para meterla en el maletín de un ser querido o en la mochila de un niño, puedes ahorrarte la angustia que aparece cuando las relaciones se enfrían, por falta de alimentación y cuidado diario. Si quieres mantener tu bienestar físico, diviértete con las pequeñas oportunidades, tales como subir un tramo más de escaleras o elimina unas cuantas calorías basura.

Si *realmente* quieres actuar, considera lo diferente que podría ser el mundo, si más de entre nosotros manejáramos nuestras vidas sociales, profesionales y amorosas con la creencia de que los pasos pequeños importan, de que incluso el más breve contacto con otra persona es inherentemente importante. El kaizen ofrece la posibilidad de que a través de pequeños actos de bondad, e incluso de pequeños momentos de compasión e interés, podemos cambiarnos a nosotros mismos; y, eventualmente, a la humanidad. Podemos concentrarnos en ser generosos en nuestros pensamientos y actos cotidianos, de modo de no reservar nuestra bondad para una persona o evento importante, sino invertirla libremente cuando nuestros hijos nos hacen enfadar o cuando un empleado merece un pequeño elogio. Podemos respetarnos dando pasos pequeños hacia la mejora de nuestra salud y relaciones; podemos respetar a los demás haciéndoles preguntas pequeñas. Esto no es fácil de hacer, y sólo tú puedes determinar el lugar que tendrá el kaizen en tu mundo. Pero cuando incorpores el kaizen a tus rutinas y descubras su poder, podrás comenzar a responder una pregunta profunda:

¿Qué es más importante en esta vida que aprovechar la posibilidad de cada momento?

AGRADECIMIENTOS

El viaje que condujo a este libro incluyó la sabiduría, la bondad y el apoyo de muchas personas: los doctores Gary Frost y Dan Baker, que me concedieron el honor de ser conferenciante en Canyon Ranch, cada mes durante los últimos cuatro años; Roslyn Siegel, que me oyó hablar sobre el kaizen en Canyon Ranch y alimentó y guió la propuesta; Wendy Lipkind, que colaboró con Roslyn y llevó este libro a Workman Publishing; y mis editores, Jennifer Griffin, Richard Rosen y Erin Klabunde, que dirigieron la evolución del manuscrito.

Las ideas contenidas en este libro echaron raíces en un aula con el doctor W. Edward Deming, que fue el primero en encender para mí la luz del concepto del kaizen. Las palabras de este libro son un regalo de Leigh Ann Hirschman, mi coautora, cuyo humor y talento son una inspiración para mí, y que me ayudó a llevar el poder del kaizen a la página escrita.

Durante el camino, el amor de los amigos y familia fue inestimable. Mi maestro espiritual, Joe Zazzu, me ayudó a guiarme en cada paso del camino. Otros que fueron «el viento en mis velas» incluyen a Ben, John, Lori, Joe Sikorra, Steve Deitelbaum y Marc Levitt.

EDICIONES URANO

Redes sociales

http://www.facebook.com/mundourano

http://www.twitter.com/ediciones_urano

http://www.edicionesurano.tv

Presencia internacional

Ediciones Urano Argentina

Distribución papel: http://www.delfuturolibros.com.ar
Distribución digital: http://www.digitalbooks.pro/
Librería digital: http://www.amabook.com.ar
Contacto: info@edicionesurano.com.ar

Ediciones Urano Chile

Distribución papel: http://www.edicionesuranochile.com
Distribución digital: http://www.digitalbooks.pro/
Librería digital: http://www.amabook.cl
Contacto: infoweb@edicionesurano.cl

Ediciones Urano Colombia

Distribución papel: http://www.edicionesuranocolombia.com
Distribución digital: http://www.digitalbooks.pro/
Librería digital: http://www.amabook.com.co
Contacto: infoco@edicionesurano.com

Ediciones Urano España

Distribución papel: http://www.disbook.com
Distribución digital: http://www.digitalbooks.pro/
Librería digital: http://www.amabook.es
Contacto: infoes@edicionesurano.com

Ediciones Urano México

Distribución papel: http://www.edicionesuranomexico.com
Distribución digital: http://www.digitalbooks.pro/

Librería digital: http://www.amabook.com.mx
Contacto: infome@edicionesurano.com

Ediciones Urano Perú

Distribución papel: http://www.distribucionesmediterraneo.com.pe
Distribución digital: http://www.digitalbooks.pro/
Librería digital: http://www.amabook.com.pe
Contacto: infope@edicionesurano.com

Ediciones Urano Uruguay

Distribución papel: http://www.edicionesuranouruguay.com
Distribución digital: http://www.digitalbooks.pro/
Librería digital: http://www.amabook.com.uy
Contacto: infour@edicionesurano.com

Ediciones Urano Venezuela

Distribución papel: http://www.edicionesuranovenezuela.com/
Distribución digital: http://www.digitalbooks.pro/
Librería digital: http://www.amabook.com.ve
Contacto: infoes@edicionesurano.com

Urano Publishing USA

Distribución papel: http://www.spanishpublishers.net
Distribución digital: http://www.digitalbooks.pro/
Librería digital: http://www.amabook.us
Contacto: infousa@edicionesurano.com

ECOSISTEMA DIGITAL

www.edicionesurano.com

NUESTRO PUNTO DE ENCUENTRO

2 AMABOOK
Disfruta de tu rincón de lectura y accede a todas nuestras **novedades** en modo compra.
www.amabook.com

3 SUSCRIBOOKS
El límite lo pones tú, **lectura sin freno**, en modo suscripción.
www.suscribooks.com

DISFRUTA DE 1 MES DE LECTURA GRATIS

1 REDES SOCIALES:
Amplio abanico de redes para que **participes activamente**.

4 QUIERO LEER
Una App que te permitirá leer e **interactuar con otros lectores**.

iOS